



"PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE ORGÁNICO"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentada por

**Sr. Luis José Lavaggi Jacobs
Sr. Gonzalo Pablo Mori Pereyra
Sr. Miguel Angel Rozas Guevara**

Asesor: Profesor Mario Chong

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, que son fuentes de apoyo constante e incondicional en nuestras vidas, y, más aún, durante estos años de estudio.

Agradecemos a todas las personas que confiaron y nos apoyaron para culminar de forma exitosa el presente trabajo de investigación, en especial, a los profesores de la Universidad del Pacífico y expertos del sector.

Resumen ejecutivo

El plan de negocio desarrollado en el presente trabajo está orientado a la exportación de chocolate orgánico¹ *dark* al mercado de Estados Unidos con la marca Quri. El cacao orgánico, principal insumo del chocolate, será adquirido a través de pequeños productores organizados en la región de San Martín para asegurar la oferta exportable del producto, mientras que el acopio del cacao y la elaboración del chocolate estarán tercerizados a la empresa Makao. Para el primer año, se producirán 120 mil tabletas (9,7 toneladas) y se espera alcanzar para el quinto año las 360 mil tabletas (29,3 toneladas).

La empresa incorporará un enfoque de responsabilidad social empresarial como parte de sus operaciones, lo cual supone establecer alianzas con proveedores estratégicos comprometidos con la comunidad y el medio ambiente. La inversión total del proyecto es de S/ 790.510, de los cuales 31% será aportado por los socios y el resto financiado por bancos a 5 años. La TIR corresponde a 44,5%; el VAN financiero, a S/ 963.989; y el período de recupero descontado es de 2,56 años. También, se incluyen planes operativo, de organización y recursos humanos, de control y de contingencias para minimizar el impacto negativo de posibles eventos adversos.

¹ Las cosechas de sus insumos deben haberse sembrado sin haber usado pesticidas sintéticos, genes alterados por la bioingeniería, fertilizantes a base de petróleo o fertilizantes con sedimentos de aguas residuales (Marcano 2016).

Índice

| | |
|---|------|
| Índice de tablas | vi |
| Índice de gráficos | vii |
| Índice de anexos | viii |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis del entorno | 3 |
| 1. Macroambiente..... | 3 |
| 1.1 Marco económico..... | 3 |
| 1.1.1 Perú | 3 |
| 1.1.2 Estados Unidos | 4 |
| 1.2 Marco político | 5 |
| 1.3 Marco legal | 5 |
| 1.4 Marco sociocultural..... | 6 |
| 1.5 Marco tecnológico..... | 8 |
| 2. Microambiente | 8 |
| 2.1 Clientes..... | 8 |
| 2.2 Proveedores | 9 |
| 2.3 Rivalidad entre competidores..... | 9 |
| 2.4 Sustitutos | 10 |
| 2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores..... | 10 |
| 3. Conclusiones del análisis del entorno | 11 |
| | |
| Capítulo III. Metodología y resultados del sondeo de mercado | 12 |
| 1. Metodología | 12 |
| 1.1 Objetivos generales | 12 |
| 1.2 Objetivos específicos | 12 |
| 1.3 Fuentes de información | 12 |
| 1.3.1 Fuentes primarias | 12 |
| 1.3.2 Fuentes secundarias | 13 |
| 2. Mercado mundial del chocolate y la tendencia <i>premium</i> | 13 |
| 2.1 La industria mundial del chocolate | 13 |
| 2.2.1 Granos de cacao de origen específico..... | 14 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2 Sabores finos o exóticos | 14 |
| 2.2.3 Aprovechamiento ético..... | 15 |
| 2.2.4 Orgánico | 16 |
| 3. Elección del país de destino y exploración del mercado..... | 17 |
| 3.1 Matriz de selección de países..... | 17 |
| 3.2 Análisis de la industria del chocolate en Estados Unidos | 18 |
| 3.2.1 El consumidor de chocolate en Estados Unidos | 18 |
| 3.2.2 Mercado de chocolate orgánico en Estados Unidos..... | 18 |
| 4. Condiciones de acceso al mercado de Estados Unidos | 19 |
| 5. Principales distribuidores y puntos de venta..... | 20 |
| 6. Análisis de precios de productos similares | 21 |
| 7. Conclusiones del sondeo de mercado | 21 |
| 8. Estimación de la demanda..... | 22 |
| 8.1 Evolución del mercado al 2021..... | 22 |
| 8.2 Estimación del mercado objetivo..... | 22 |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... | 23 |
| 1. Análisis FODA..... | 23 |
| 2. Misión | 24 |
| 3. Visión..... | 24 |
| 4. Propuesta de valor | 24 |
| 5. Cadena de valor..... | 25 |
| 5.1 Actividades principales..... | 25 |
| 5.2 Actividades de apoyo..... | 26 |
| 6. Objetivos estratégicos | 26 |
| 7. Estratégica genérica | 26 |
| 8. Factores críticos de éxito..... | 27 |
| 9. Ventaja competitiva | 27 |
| 10. Ventaja comparativa..... | 27 |
| 11. Modelo Canvas | 27 |
| Capítulo V. Responsabilidad social empresarial (RSE) | 29 |
| 1. Gobierno organizacional | 29 |
| 2. Derechos humanos | 29 |
| 3. Prácticas laborales..... | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 4. Medio ambiente..... | 30 |
| 5. Prácticas operativas justas..... | 30 |
| 6. Consumidores..... | 30 |
| 7. Desarrollo e involucramiento de la comunidad..... | 30 |
| Capítulo VI. Plan de marketing..... | 32 |
| 1. Objetivos de marketing | 32 |
| 2. Mercado meta..... | 32 |
| 3. Estrategia competitiva..... | 32 |
| 4. Estrategia de posicionamiento..... | 32 |
| 5. Estrategia de crecimiento | 33 |
| 6. Estrategia de segmentación | 33 |
| 6.1 Segmentación geográfica | 33 |
| 6.2 Segmentación demográfica | 34 |
| 6.3 Segmentación psicográfica..... | 34 |
| 7. Marketing <i>mix</i> | 34 |
| 7.1 Producto | 34 |
| 7.2 Plaza..... | 36 |
| 7.3 Precio | 37 |
| 7.4 Promoción | 37 |
| Capítulo VII. Plan de operaciones..... | 39 |
| 1. Objetivos de operaciones | 39 |
| 2. Estrategias de operaciones | 39 |
| 3. Política de operaciones..... | 40 |
| 4. Diseño de los procesos..... | 41 |
| 4.1 Proceso de producción del chocolate | 41 |
| 4.2 Aspectos sanitarios..... | 42 |
| 4.3 Regulación para productos orgánicos | 43 |
| 5. Operaciones para el comercio internacional | 43 |
| 6. Planes de contingencia | 44 |
| 6.1 Producción | 44 |
| 6.2 Comercialización | 44 |

| | |
|--|----|
| Capítulo VIII. Plan de organización y recursos humanos | 45 |
| 1. Estructura organizacional..... | 45 |
| 2. Cultura organizacional | 46 |
| 3. Política general de recursos humanos | 46 |
| 4. Servicios de terceros | 47 |
| | |
| Capítulo IX. Plan de administración de los recursos financieros | 48 |
| 1. Objetivos financieros | 48 |
| 2. Supuestos generales | 48 |
| 3. Cálculo del costo promedio ponderado de capital | 49 |
| 4. Inversión inicial..... | 49 |
| 5. Resultados económico-financieros..... | 50 |
| 5.1 Comentarios a los estados de resultados..... | 50 |
| 5.2 Comentarios al flujo de caja..... | 52 |
| 5.3 Comentarios al balance general | 53 |
| 6. Análisis de sensibilidad..... | 55 |
| 7. Plan de contingencia | 55 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 57 |
| | |
| Bibliografía | 58 |
| Anexos | 64 |
| Notas biográficas | 84 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Evolución del mercado de golosinas orgánicas – millones de US\$ | 16 |
| Tabla 2. Muestreo de precios de chocolates en canales retail | 21 |
| Tabla 3. Matriz FODA | 23 |
| Tabla 4. Cadena de valor - Actividades principales..... | 25 |
| Tabla 5. Cadena de valor - Actividades de apoyo..... | 26 |
| Tabla 6. Modelo de negocio (Canvas) | 28 |
| Tabla 7. Listado de comunidades..... | 38 |
| Tabla 8. Gastos de publicidad y marketing | 38 |
| Tabla 9. Compra de cacao y producción de tabletas | 39 |
| Tabla 10. Plan de producción por producto | 40 |
| Tabla 11. Gasto de planilla..... | 46 |
| Tabla 12. Tipos de cambio proyectados..... | 48 |
| Tabla 13. Estado de resultados proyectado en soles | 51 |
| Tabla 14. Flujo de caja libre..... | 52 |
| Tabla 15. Estado de situación financiera..... | 53 |
| Tabla 16. Razones financieras..... | 54 |
| Tabla 17. Análisis de sensibilidad..... | 55 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Evolución % del PBI entre 2006 y 2015 – Perú | 3 |
| Gráfico 2. Evolución % del PBI entre 2006 y 2015 – Estados Unidos..... | 4 |
| Gráfico 3. Diferencias culturales entre Perú y Estados Unidos | 7 |
| Gráfico 4. Top 10 de las empresas de golosinas que fabrican chocolate | 13 |
| Gráfico 5. Sello del certificado USDA Organic..... | 20 |
| Gráfico 6. Flujo del proceso de producción de chocolates | 42 |
| Gráfico 7. Organigrama | 45 |

Índice de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Estadísticas de producción de cacao..... | 65 |
| Anexo 2. Entrevistas a profundidad..... | 67 |
| Anexo 3. Fairtrade..... | 69 |
| Anexo 4. Matriz de selección de países | 70 |
| Anexo 5. Descripción de los principales distribuidores y puntos de venta..... | 73 |
| Anexo 6. Detalle de precios <i>retail</i> en Florida | 74 |
| Anexo 7. Estimación de la demanda y mercado objetivo | 76 |
| Anexo 8. Composición química del cacao y sus beneficios para la salud | 77 |
| Anexo 9. Diseño de logotipo de marca y envases..... | 78 |
| Anexo 10. Detalle de las funciones de cada colaborador..... | 79 |
| Anexo 11. Detalle del cálculo del COK y WACC..... | 82 |
| Anexo 12. Inversiones..... | 83 |

Capítulo I. Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo establecer la viabilidad de la exportación de chocolate orgánico *dark* peruano al mercado estadounidense. Las tendencias de consumo de chocolates *premium* en este mercado continúan en crecimiento conforme el público objetivo se vuelve más consciente de factores como granos de un solo origen, contenido de cacao, sabores gourmet y cuidado de la salud.

Una de las categorías de mayor representatividad es la de tabletas de chocolate *dark*, la cual alcanzó una participación de 21% y un crecimiento del 7% en términos de valor de mercado estadounidense en 2015 (Euromonitor 2015a). La preferencia de productos gourmet en adultos en Estados Unidos es considerable, pues un 20% definitivamente los busca al momento de comprar sus alimentos y aproximadamente un 60% los consume de vez en cuando. Además, un 30% de consumidores está dispuesto a pagar más por esta clase de productos, porcentaje en el que un 6% lo hace con mucho gusto (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011).

Los consumidores de productos gourmet se caracterizan por valorar los beneficios saludables de los alimentos que adquieren con una gran afinidad entre el perfil de estos consumidores y los alimentos fabricados con ingredientes naturales de alta calidad (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011). Adicionalmente, el consumidor estadounidense tiene un interés por conocer nuevos tipos de cocina y sabores. En el caso de la gastronomía peruana, esta es una de las diez principales tendencias culinarias (Food Channel 2012). Esos son los factores iniciales para ingresar al mercado estadounidense con chocolate orgánico *dark* en tabletas.

En el segundo capítulo, se analiza el entorno externo (marco político, social y económico, entre otros) e interno (análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter), y se culmina con el establecimiento de las principales variables que afectan directamente al éxito del proyecto. En el tercer capítulo, se describe el método empleado para realizar la investigación de mercado; asimismo, se presentan los resultados que condujeron a la elección del mercado destino y las características del mercado del producto a comercializar. En el cuarto capítulo, se desarrolla el planeamiento estratégico del negocio con la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa en los próximos cinco años.

En el quinto capítulo, se identifica la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) que incorporará la empresa, y se plantea la necesidad de establecer vínculos con proveedores estratégicos comprometidos con la comunidad y el medio ambiente.

El sexto capítulo detalla el plan de marketing con énfasis en las estrategias de posicionamiento y segmentación, así como el marketing *mix* del producto. En el séptimo capítulo, se desarrolla el plan de operaciones de la empresa con la finalidad de definir los objetivos, las estrategias y políticas, lo cual permitirá satisfacer completamente los estándares internacionales de calidad y obtener las certificaciones orgánicas necesarias. Por su parte, en el octavo capítulo, se describe el plan de recursos humanos, con la estructura organizacional de la empresa y las políticas que permitirán gestionar el capital humano. En el noveno capítulo, se detalla el plan de financiero, en el cual se definen los objetivos financieros, las premisas y las políticas que demuestran la rentabilidad del proyecto. También, serán presentados los estados de resultados contables y los flujos de caja financieros. Finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones que se desprenden del mismo.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Macroambiente

1.1 Marco económico

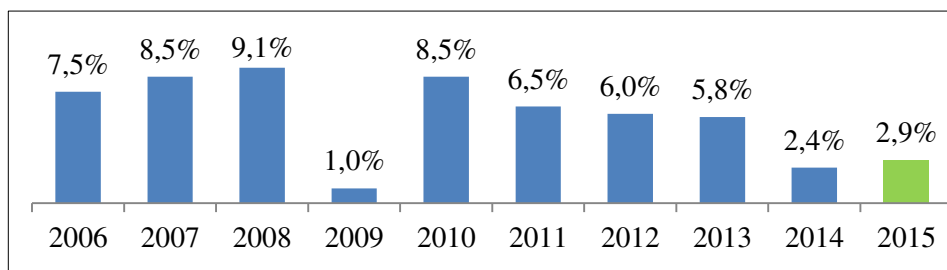
1.1.1 Perú

Se prevé una apreciación del dólar con respecto del sol, a partir de lo cual se proyecta un tipo de cambio de cierre en 2016 que fluctúe entre S/ 3,50 y S/ 3,55. Esto supondría una variación de 4,87% contra el cierre de 2015, período en el que se registró en promedio un tipo de cambio de S/ 3,38 (Banco Central de Reserva del Perú 2015a).

En noviembre de 2015, la inflación acumulada en los últimos 12 meses fue de 4,17%, tasa que se refleja principalmente en alzas de los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas. La inflación sin alimentos y energía (rubros de alta volatilidad de precios) fue de 3,6%. Para el horizonte 2015-2017, se espera una moderación gradual de la inflación hacia 2,0% siempre y cuando no se generen presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección (Banco Central de Reserva del Perú 2015b).

El crecimiento del producto bruto interno estimado para el año 2015 es de 2,9%, sustentado en la reversión parcial de los factores de oferta del año anterior en el sector primario (el cual tuvo una caída de 2,3%) y en la expectativa de recuperación de los eventos que desaceleraron el crecimiento en el primer semestre, tales como un menor dinamismo del gasto público, caída de la inversión privada y disminución de las exportaciones.

Gráfico 1. Evolución % del PBI entre 2006 y 2015 – Perú



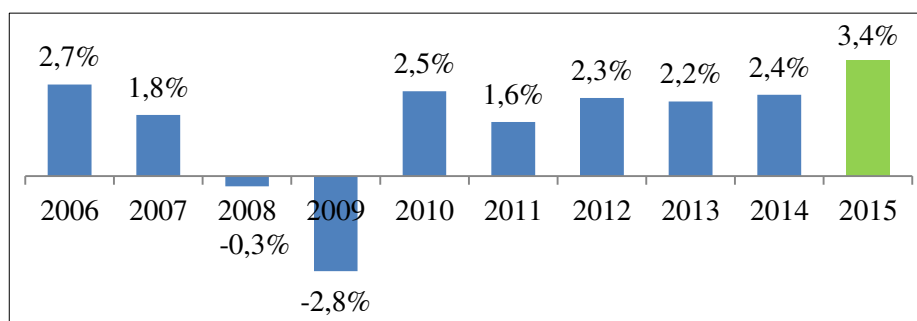
Fuente: World Bank, 2016a. Elaboración propia, 2016.

1.1.2 Estados Unidos

Los Estados Unidos, la principal economía del mundo, afrontó su mayor recesión (desde 1929) en el año 2009. Actualmente, se ha recuperado gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, a partir del cual, en 2014, alcanzó un crecimiento del 2,4%. De este modo, para 2015, el crecimiento económico podría ascender a 3,4% por las tasas de interés, dinamismo de la creación de empleos y el bajo endeudamiento de los hogares (Banco Central de Reserva del Perú 2015a)².

El crecimiento económico ha sido propiciado por aumento en la demanda (gasto de los consumidores), la inyección de dinero público en varios planes de estímulo de la economía y el descenso del desempleo en todos los sectores de actividad. Esta mejora en el mercado laboral propulsa el incremento en los ingresos familiares y, por tanto, un mayor aumento del consumo (Agencia Andaluza de Promoción Exterior 2012).

Gráfico 2. Evolución % del PBI entre 2006 y 2015 – Estados Unidos



Fuente: World Bank, 2016b. Elaboración propia, 2016.

El potencial de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y el Perú se ha incrementado desde la firma del acuerdo de promoción comercial (APC) en 2009. Solo en el primer año de vigencia, el 56% (US\$ 2260 millones) de las exportaciones ingresó a Estados Unidos con preferencias arancelarias; los sectores minería, textil y agropecuario fueron los más beneficiados (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2010).

² El PBI per cápita de Estados Unidos en 2013 fue de US\$ 49 mil.

1.2 Marco político

La política exterior del Estado peruano con los países de América del Norte está orientada a propiciar principalmente la lucha contra la pobreza y la corrupción, la promoción del crecimiento económico y el combate contra el narcotráfico. Se establece como marco de referencia para guiar las relaciones diplomáticas, principios y valores comunes –como son la protección y defensa de la democracia y los derechos humanos– la institucionalización del libre comercio y la economía de mercado (Ministerio de Relaciones Exteriores 2016).

Los Estados Unidos, por su parte, en política exterior, ha mantenido una actitud de trabajar con la comunidad internacional con un tono transparente e integrador. Actualmente, las empresas norteamericanas perciben a la región de América Latina como una fuente de oportunidades económicas. Específicamente, en el caso de nuestro país, es de esperar que la relación Estados Unidos-Perú continúe siendo favorable (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación 2015).

1.3 Marco legal

En el Perú, la legislación facilita el proceso de exportación y elaboración de productos orgánicos de la siguiente manera:

- Ley de Facilitación del Comercio Exterior (Congreso de la República 2007): En su tercer capítulo, especifica las medidas que deben ser implementadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Superintendencia Nacional Tributaria, y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones para facilitar el comercio exterior.
- Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Presidencia de la República 1999): En los artículos 33-36 del texto único ordenado de esta ley, se definen los beneficios tributarios que se aplican sobre las actividades de exportación.
- Ley de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica (Congreso de la República 2008): En sus títulos 6 y 7, se describe los mecanismos a través de los cuales el Estado Peruano debe promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica.

El Acuerdo de Promoción Comercial establece que la exportación de la mayoría de alimentos procesados dentro de la categoría gourmet está libre de aranceles, es así que, para el caso de la

partida 1806.32.00, «*Chocolate and other preparations containing cocoa, in blocks, slabs or bars of <= 2 kg (excl. filled)*», el Perú está libre de arancel, cuando el arancel general es de 5% por kilogramo (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011).

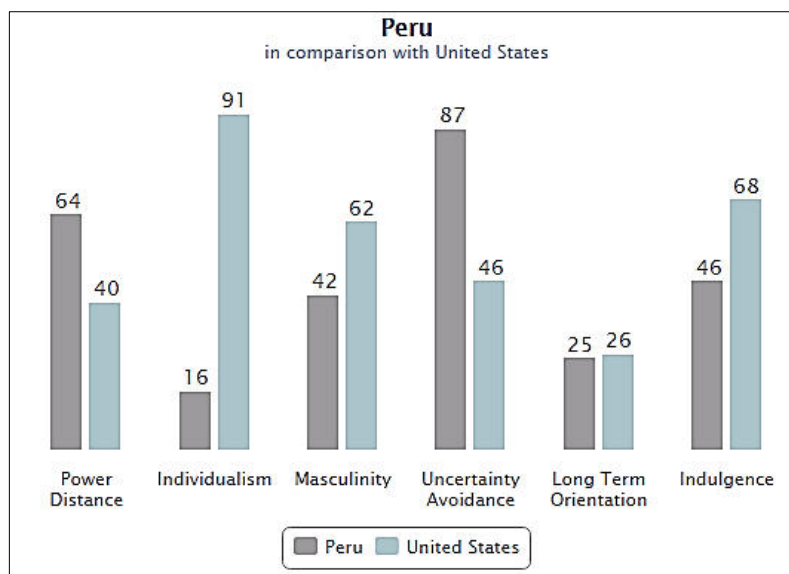
Estados Unidos establece estrictas regulaciones para la producción, empaque, envío y desaduanaje de bienes importados. La reglamentación del ingreso de estos bienes está bajo la responsabilidad de The Food and Drug Administration (FDA), el Departamento de Agricultura (USDA), y la entidad de aduanas y protección fronteriza (CBP) (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011). En cuanto al etiquetado de los productos exportados a Estados Unidos, el encargado de supervisar es The Federal Food, Drug and Cosmetic Act.

1.4 Marco sociocultural

El análisis de distancia cultural entre Perú y Estados Unidos revela que las principales dimensiones en las que existe diferencias son individualismo, distancia de poder y evasión de la incertidumbre. En la primera dimensión, los índices son más altos en Estados Unidos, lo cual muestra que, en esta sociedad, el grado de interdependencia entre sus miembros es casi nula, a diferencia de la sociedad peruana (Hofstede Centre 2016).

En las otras dos dimensiones, los índices son más altos en Perú, lo que presenta una tendencia más marcada de la sociedad peruana hacia la aceptación de una distribución no equitativa del poder y hacia un sistema legal muy elaborado, el cual siempre busca corregir alguna brecha con la creación de una nueva norma.

Gráfico 3. Diferencias culturales entre Perú y Estados Unidos



Fuente: Hofstede Centre, 2016.

Durante 2015, se presentaron 211 conflictos sociales. Los departamentos más afectados fueron Apurímac (23 casos), Áncash (21) y Puno (19), a los cuales les siguen Cusco (16), Piura (15), Cajamarca (14), Ayacucho (13), Loreto y Junín (12). El departamento de San Martín, donde será comprado y procesado el cacao, solo reportó un conflicto social durante el año (Defensoría del Pueblo 2015).

La Asociación de Consumidores de Productos Orgánicos para Estados Unidos y Canadá (OCA), revela que los motivos principales de compra en esta categoría son los siguientes (EcoWatch 2014):

- Los productos orgánicos son elaborados sin el uso de ingeniería genética u organismos genéticamente modificados (GMO).
- Está restringido el uso de pesticidas, antibióticos, hormonas de crecimiento e irradiación nuclear.
- Las granjas orgánicas tienen técnicas productivas catalogadas como «amigables con el clima».
- Los consumidores se preocupan por adquirir productos con un alto valor nutricional y con la menor cantidad posible de sintéticos o ingredientes no orgánicos.

1.5 Marco tecnológico

La tecnología en la industria del chocolate a nivel mundial está muy diversificada y en constante desarrollo; sin embargo, el Perú tiene una participación casi nula en la fabricación y exportación de maquinaria para confitería y elaboración de chocolates. En 2014, los principales países que fabricaron y exportaron maquinaria especializada fueron Alemania, Italia y los Países Bajos. Los 2 primeros se constituyen como los orígenes del 70% de las importaciones realizadas en Perú durante el mismo período (Trade Map 2015 – Código HS 843820).

En Estado Unidos, nueve de cada diez personas poseen un dispositivo móvil y seis de ellos cuentan con un teléfono inteligente (*smartphone*). Esta penetración varía según el rango de edad de la población: el grupo de 18 a 29 años es el que mayor tendencia muestra al uso de *smartphones* (con 85%), seguido por el rango de 30 a 49 años (con 79%); luego, se encuentra el grupo de 50 a 64 años (con 54%); y, finalmente, el grupo de mayores de 65 años solo cuenta con un 27% (Pew Research Center 2016).

2. Microambiente

Para realizar el análisis del micro ambiente, se va a utilizar la herramienta de las cinco fuerzas Porter (Harvard Business School 2008).

2.1 Clientes

Los clientes estarían compuestos por las empresas distribuidoras de productos naturales/orgánicos en el mercado de Estados Unidos, quienes cuentan con redes especializadas y aprovechan la tendencia creciente que existe por el consumo orgánico. Estos distribuidores están clasificados según su cobertura geográfica o enfoque étnico. Los más representativos son KeHE, Goya Foods, United Natural Foods Inc. y Diaz Foods, todos con alcance nacional y cartera multicanal. Entre los distribuidores regionales especializados, se encuentran Abraco Group, Iberia Foods, La Fe, Associated Grocers of Florida y Southeast Wholesale Foods (Link Trading Group 2015).

El poder de negociación de la empresa frente a los clientes es bajo, dado que i) el producto no tiene volúmenes grandes; ii) el acceso al mercado es a través distribuidores de productos naturales/orgánicos; y, iii) al ser una empresa nueva, se requiere del conocimiento del mercado del distribuidor para lograr ingresar en los canales de venta.

2.2 Proveedores

Los proveedores serán los productores de cacao orgánico asociados en cooperativas ubicadas en la región San Martín, mientras que la empresa Makao será la encargada del acopio y la maquila de chocolate. El poder de negociación de la empresa frente a sus proveedores es medio, puesto que i) existe una oferta exportable de cacao diversificada en el país y ii) existen otras empresas disponibles para maquilar la producción del chocolate.

2.3 Rivalidad entre competidores

Los competidores nacionales directos son aquellas empresas peruanas que cuentan con certificación de chocolate orgánico para producción, transformación y comercialización en el mercado exterior. Los más importantes productores de chocolate orgánico de exportación son Theobroma Inversiones SAC –con su marca Cacaosuyo– y Maraná SAC –con su marca Maraná–, ambos con planes de expansión internacional.

Maraná tiene planificado a corto plazo comenzar a distribuir sus productos en Estados Unidos y Europa. Además, en el mediano plazo, busca introducirse en mercados emergentes, como Japón, China e India, pues existe una tendencia inicial de consumo de productos de alta gama. En Sudamérica, sus planes iniciarían en Chile (Diario Gestión 2015).

Cacaosuyo ya está presente en Francia, Inglaterra y Japón, con miras a cerrar próximamente contratos que le permitirá introducirse en el mercado de Estados Unidos (Diario Gestión 2015b). Además, en 2015, obtuvo el premio al mejor chocolate con leche en The International Chocolate Awards. También, ganó en las categorías de mejor producto orgánico, mejor fabricante de chocolate y mejor país productor de cacao (Diario El Comercio 2015).

En 2012, el mercado de chocolates orgánicos en Estados Unidos estaba liderado por Mondelez International, a través de su marca Green & Blacks, que fue adquirida a través de Cadbury, con una participación de 41,3% del valor de mercado (Agriculture and Agri-Food Canada 2013). En segundo lugar, se encontraba The Hershey Co. con su marca Dagoba Organic Chocolate, la cual alcanzaba una participación de 25,4%.

Entre las empresas con menor participación, destacan Alter Eco Americas Inc., con su marca Alter Eco (US\$ 10 millones), y Theo Chocolate Inc., a través de su marca Theo (US\$ 8,5 millones). Ambas empresas poseen certificaciones orgánicas y de *Fair Trade* para todos los productos de su portafolio (Link Trading Group 2015).

La rivalidad de los competidores es intensa, debido a dos factores: i) existen empresas en el mercado con gran experiencia y marcas reconocidas, y ii) la atractividad del mercado promueve el despliegue continuo de esfuerzos comerciales de los competidores.

2.4 Sustitutos³

Los consumidores de productos gourmet son mucho más propensos a valorar los beneficios saludables de los alimentos. Por ello, existe una gran afinidad entre el perfil de estos consumidores y los alimentos fabricados con insumos orgánicos (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011). Se define, entonces, como productos sustitutos a los chocolates *premium* que no cuentan con una certificación orgánica. El mercado de chocolates *premium* en Estados Unidos está liderado por Lindt & Sprungli, a través de sus cuatro marcas: Ghirardelli, Russell Stover, Lindt y Lindor. En conjunto, representan el 9,1% del valor de mercado de chocolates en general en Estados Unidos (US\$ 1663 millones).

Los principales competidores de Lindt & Sprungli son Yizdil Holding, que maneja la marcas Godiva y DeMet's con una participación conjunta de 2,6% (US\$ 475 millones), y Ferrero Group, con la marca Ferrero Rocher, que captura el 1,4% (US\$ 255 millones) del valor de mercado.

El poder de la empresa frente a los sustitutos es bajo, lo cual se debe, en primer lugar, a la alta presencia y posicionamiento de los sustitutos en canales de distribución propios o masivos, y, en segundo lugar, a que el respaldo financiero de estas empresas es importante.

2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores⁴

Cada vez más productores tradicionales están extendiendo su portafolio para incluir chocolates *premium* bajo la característica del «origen único» de los granos de cacao, debido a la expectativa de rentabilidad que se genera al satisfacer las necesidades de los consumidores con productos

³ Esta información se ha extraído de Euromonitor (2015a, 2015c).

⁴ Lo presentado en este acápite se basa en el estudio de Euromonitor (2015a).

responsables y de valor agregado. En esa línea, Nestlé inauguró, en 2014, una nueva fábrica de moldeado y empaquetado de chocolates en Ecuador, la cual usaría granos de cacao fino en la producción. Si bien no cuenta aún con ninguna marca específica de la categoría *premium*, es de esperar que se realice un lanzamiento comercial que acompañe esta inversión en el corto o mediano plazo. Los grandes *retailers*, también, han anunciado su ingreso a la categoría mediante chocolates de marca propia, pero con el valor agregado del «origen único» del cacao en su composición.

El poder de la empresa frente a los nuevos competidores es medio-bajo, debido al enfoque de nuestra empresa en certificaciones orgánicas, origen único del cacao y experiencia de consumo, y a la gran capilaridad de los nuevos competidores.

3. Conclusiones del análisis del entorno

El macroentorno presenta una situación con elementos que favorecen a la empresa, dados los factores políticos, económicos, tecnológicos, socioculturales y legales revisados. Sin embargo, el microentorno se presenta muy competitivo, por lo cual será necesario que la empresa establezca y ejecute una estrategia de enfoque que le permita ganar participación y posicionamiento en el nicho del mercado destino.

Capítulo III. Metodología y resultados del sondeo de mercado

1. Metodología

1.1 Objetivos generales

A continuación, se presentan los objetivos generales:

- Identificar y analizar el mercado objetivo para nuestro chocolate orgánico
- Conocer los principales medios de comercialización y atributos de calidad para chocolates orgánicos en el mercado objetivo
- Determinar la demanda existente de chocolate orgánico en el mercado meta

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer el mercado mundial del chocolate y las tendencias del segmento *premium*
- Determinar el país destino y conocer el mercado de chocolate en específico
- Identificar las condiciones de acceso (aranceles, acuerdos, cuotas y restricciones sanitarias, entre otras) en el mercado meta
- Conocer los principales distribuidores y puntos de venta de chocolate orgánico en el mercado meta
- Identificar los precios referenciales del producto
- Determinar la demanda actual y potencial del producto

1.3 Fuentes de información

1.3.1 Fuentes primarias

Para corroborar y obtener información del mercado de chocolate orgánico, se llevó a cabo entrevistas a profundidad. Entre los entrevistados, destacan especialistas en comercio exterior, empresarios productores de chocolate, especialistas de mercadeo y posicionamiento con experiencias en internacionalización de empresas chocolateras. En el anexo 2, se detalla la lista de los entrevistados.

1.3.2 Fuentes secundarias

Para la recopilación de la información secundaria, se consultaron revistas especializadas, páginas web de Internet, normas legales y organismos de comercio internacional, así como estudios de mercado del chocolate. En la sección bibliográfica, se especifica las fuentes consultadas.

2. Mercado mundial del chocolate y la tendencia *premium*

2.1 La industria mundial del chocolate⁵

En 2014, la industria mundial del chocolate generó ventas por US\$ 111 mil millones, lo cual la destaca en relación con otras industrias del rubro, como golosinas de azúcar, que alcanzó US\$ 63 mil millones, o gomas de mascar, que obtuvo US\$ 25 mil millones. Se estima que, para el año 2019, crezca hasta los US\$ 125 mil millones, principalmente, soportándose en las regiones Asia Pacífico y Latinoamérica. Cabe anotar que 10 empresas concentran casi el 75% del mercado mundial del mismo (KPGM 2014).

Gráfico 4. Top 10 de las empresas de golosinas que fabrican chocolate



Fuente: KPMG, 2014.

⁵ La información presentada en este acápite se basa en el estudio de Euromonitor (2014).

Las tabletas son la principal categoría de la industria. Estas representan una participación de 26,7% (US\$ 29,7 mil millones) sobre el total de mercado y ha experimentado un incremento interanual de 230 mil toneladas comercializadas. Su crecimiento de precios le permitió crecer sostenidamente en promedio en 3% interanual en términos de valor de mercado durante el período 2009-2014.

Las tendencias claves sobre las cuales se espera soportar el crecimiento de la industria son las siguientes (KPGM 2014):

- Tendencia hacia productos *premium*: Los consumidores tienden a buscar algo más que una golosina.
- Conveniencia: Los consumidores prefieren tener el control sobre las porciones.
- Valor: Los consumidores, poscrisis financiera, apuntan hacer un poco más eficiente los consumos de chocolate.

2.2 Tendencia *premium*⁶

En la industria del chocolate, esta tendencia está basada en cuatro pilares:

2.2.1 Granos de cacao de origen específico

La trazabilidad de los productos es, en la actualidad, una preocupación de los consumidores *premium*, quienes, en el caso del chocolate, centran su atención en el origen del cacao. Actualmente, el 4,8% de todos los productos de la industria presentaron de forma explícita el origen de sus granos de cacao (Euromonitor 2014). Además, se debe anotar que, en 2012, el Perú fue reconocido como el segundo productor de cacao orgánico del mundo y se considera como estratégica su ubicación geográfica, puesto que se ubica entre Estados Unidos y Brasil, ambos países con expectativas de crecimiento en los próximos años (Euromonitor 2015c).

2.2.2 Sabores finos o exóticos⁷

La principal variedad que se afianza como tendencia es el chocolate *dark*, que, en Estados Unidos, alcanzó una participación de 21% y que experimentó, en 2015, un crecimiento de 7% en términos

⁶ La información presentada en este acápite se basa en el estudio de KPGM (2014).

⁷ La información presentada en este acápite se basa en el estudio de KPGM (2014).

de valor de mercado (Euromonitor 2015a). Por su parte, entre los chocolates saborizados, en los últimos años, se está evidenciando una tendencia favorable hacia el sabor «caramelo», que ha logrado alcanzar el segundo puesto en las preferencias de compradores premium por debajo del sabor «avellanas». Adicionalmente, los productores de chocolate están realizando inversiones en desarrollar flavanoles⁸ que no sean tan amargos, por lo que se espera que el chocolate *dark* pueda expandir su gama aún más.

La innovación en la industria de chocolate se ve influenciada por otros tipos de comidas y bebidas: los consumidores estarían demandando chocolates con galletas, frutas, semillas y granos de moda. En este contexto, las empresas peruanas tienen la oportunidad de fabricar chocolates premium con frutas exóticas, como el aguaymanto o camu camu como elementos diferenciadores y benéficos para la salud. Cabe recalcar que ya existen empresas que ya han incorporado la quinua y el sachu inchi en sus producciones⁹.

2.2.3 Aprovechamiento ético¹⁰

Actualmente, existe una creciente demanda de los sectores premium hacia los fabricantes de chocolate para que estos usen en sus productos cacao que haya sido obtenido de forma «ética», en contraposición con las prácticas tradicionales que suponen condiciones negativas de cultivo de cacao en muchas zonas rurales de países en desarrollo.

La forma de responder de las empresas ha sido distinta según el tamaño de las mismas. Grandes corporaciones, como Mondelez International Inc. o Mars Inc., han optado por unirse a Rainforest Alliance, organización internacional que certifica la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad de la producción. En el caso de los productores medianos o pequeños, están eligiendo unirse a Fairtrade, organización que certifica que el cacao fue cosechado con estrictos estándares de producción y el pago de mayores precios con el fin de alcanzar justicia social. Esto les permite colocar sus productos en un nicho de mercado más selecto, que está dispuesto a pagar extra por productos con certificaciones más «estrictas». Se detalla el funcionamiento del Fairtrade en el anexo 3.

⁸ Los flavanoles son fitonutrientes que se encuentran naturalmente en el cacao y cuyo consumo continuo mejora la circulación sanguínea.

⁹ La información presentada en este acápite se basa en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014).

¹⁰ La información presentada en este acápite se basa en el estudio de Candy Industry (2010).

2.2.4 Orgánico

Los consumidores de productos *premium* se caracterizan por asignar una valoración superior, comparada con el resto de grupos, a los beneficios que los alimentos que adquieren tienen para su salud. Por ello, existe una gran afinidad entre el perfil de estos consumidores y los alimentos fabricados con ingredientes naturales de alta calidad (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011). En 2014, el mercado más grande de golosinas orgánicas fue Alemania, en donde se alcanzó un valor de US\$ 254 millones; seguido por Estados Unidos, con US\$ 216 millones; y, en tercer lugar, el Reino Unido, que ascendió a US\$ 190 millones. Se estima que, aproximadamente, el 85% de este mercado estaba compuesto por la industria del chocolate orgánico y el resto corresponde a otros tipos de golosinas. En términos de crecimiento, en el período 2010-2014, Holanda y Francia se destacan con tasas de crecimiento continuo interanual de 9,2% y 8,3% respectivamente, mientras que, en tercer lugar, se encuentra Reino Unido con 5,9%.

Tabla 1. Evolución del mercado de golosinas orgánicas – millones de US\$

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | CARG 10-14 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| América | | | | | | |
| Estados Unidos | 177,5 | 187,7 | 197,3 | 207,2 | 216,6 | 4,1% |
| Canadá | 3,8 | 4,1 | 4,4 | 4,7 | 5,0 | 5,3% |
| Europa | | | | | | |
| Alemania | 217,3 | 225,9 | 231,5 | 244,1 | 253,6 | 3,1% |
| Reino Unido | 142,5 | 150,3 | 163,0 | 177,0 | 190,1 | 5,9% |
| Holanda | 16,9 | 19,0 | 21,6 | 24,0 | 26,2 | 9,2% |
| Italia | 20,0 | 19,8 | 20,2 | 20,5 | 20,8 | 0,8% |
| Francia | 11,6 | 14,0 | 15,6 | 16,5 | 17,3 | 8,3% |
| Bélgica | 1,9 | 1,9 | 2,0 | 2,0 | 2,1 | 2,1% |
| Asia | | | | | | |
| Japón | 2,2 | 2,2 | 2,3 | 2,4 | 2,4 | 2,1% |

Fuente: Euromonitor, 2015b. Elaboración propia, 2016.

3. Elección del país de destino y exploración del mercado

3.1 Matriz de selección de países

Considerando las siguientes características del producto, se establece un ranking de los 10 países que lideran las importaciones de la partida arancelaria 180632 «*Chocolate and other preparations containing cocoa, in blocks, slabs or bars of <= 2 kg (excl. filled)*»:

- Formato de presentación: chocolate de alto contenido de cacao orgánico en tabletas
- Tipo de consumo: consumo directo
- Mercado al que está dirigido: consumidor final individual

Cada uno de los diez países de la lista fue evaluado de acuerdo con las siguientes variables:

- Tamaño y atractivo de mercado (volumen y tasa de crecimiento de sus importaciones)
- Atractivo del mercado de golosinas orgánicas
- Competencia y nivel de diversificación de la cartera de países proveedores
- Acceso a los mercados de destino (tratados internacionales y riesgos sanitarios)

Como metodología de evaluación, se consideraron dos factores:

- A cada variable se le asignó una ponderación (importancia relativa).
- Se estableció un sistema de puntuación basado en el desempeño de cada país con respecto a la variable analizada.

Finalmente, al aplicar la metodología de evaluación, se obtuvo un promedio ponderado para cada país. Los países con más alto promedio y las recomendaciones de los expertos determinaron que Estados Unidos sería el primer país en el que se iniciará las exportaciones. Los detalles del análisis se encuentran en el anexo 4.

3.2 Análisis de la industria del chocolate en Estados Unidos¹¹

Esta industria está conformada por aproximadamente 400 empresas productoras de chocolate y 250 empresas proveedoras de suministros, las cuales están concentradas en los estados de Pennsylvania, New Jersey, Illinois, California, New York, Wisconsin, Texas, Virginia y Ohio. Las ventas *retail* de chocolate tienen una tendencia de crecimiento positiva, debido a que han experimentado un crecimiento de 17% entre 2010 y 2014 (US\$ 18 mil millones y US\$ 21 mil millones respectivamente), y se estima que llegarán a US\$ 25 mil millones para el año 2016.

La participación de la categoría *premium* es del 10%, unos US\$ 2,6 mil millones para el año 2016. Esta es la categoría que, gracias a los cambios que viene experimentando su consumo, abre más oportunidades a los nuevos productos. La confitería de chocolates es la categoría de productos gourmet que introduce al mercado estadounidense la mayor cantidad de productos nuevos durante los últimos años. Esto describe a un mercado que está a la espera de productos que satisfagan variedades de preferencias y que recibe de forma positiva innovaciones en la oferta (Ministerio de Relaciones Exteriores 2011).

3.2.1 El consumidor de chocolate en Estados Unidos

Según los expertos, el 85% de consumidores de chocolate Estados Unidos se clasifican en 3 grupos (Link Trading Group 2015):

- Consumidor de valor: Busca la mejor calidad por el mejor precio y se inclina por presentaciones pequeñas y empaques resellables.
- Consumidor exquisito: Es más consciente de su salud, se orienta hacia lo natural y busca sabores diferentes. Prefiere productos de origen, y certificaciones *Fairtrade* u otras.
- Consumidor híbrido: Ahorra en comestibles de otras categorías para darse el lujo de comprar chocolates más finos.

3.2.2 Mercado de chocolate orgánico en Estados Unidos

El chocolate orgánico es considerado un lujo asequible; es decir, se trata de un lujo emocional cuyo precio no necesariamente determina su compra (Link Trading Group 2015). La innovación de productos orgánicos es cada vez más importante. Este tipo de productos están intentando

¹¹ La información presentada en este acápite se basa en el estudio de Link Trading Group (2015).

convertirse en bienes suplementarios de la oferta convencional y, para ello, se busca incrementar la cantidad de productos disponibles (ProChile 2011).

Este es el segmento más dinámico del sector chocolatero en Estados Unidos, debido al enfoque cada vez más fuerte que los consumidores tienen en el cuidado de la salud, es así que de unos US\$ 183,5 millones en venta en el 2014 se espera que para el 2019 las ventas lleguen a los US\$ 247 millones (Euromonitor 2015b).

4. Condiciones de acceso al mercado de Estados Unidos

De acuerdo con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el producto estaría exento de pago de arancel (0%) (United State International Trade Commission 2015). El ingreso de alimentos orgánicos a los Estados Unidos tiene un tratamiento similar al de los alimentos convencionales, salvo en lo que se refiere a etiquetado y las certificaciones. En términos generales, la entrada de mercadería es un proceso que se divide en dos etapas (ProChile 2010):

- Trámite de la documentación necesaria para determinar si la mercadería puede ser liberada de la custodia de aduana.
- Trámite de los documentos que contienen información sobre aranceles y propósitos estadísticos.

Las principales restricciones sanitarias se encuentran supeditadas bajo las directivas establecidas por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Por esta razón, la exportación de productos alimenticios hacia Estados Unidos debe cumplir con todos los requisitos expuestos por este ente regulador. Además, es obligatorio enviar una notificación del envío de los alimentos antes de ser exportados (*prior notice*).

La principal barrera de acceso del producto en el mercado de los Estados Unidos la representan las certificaciones orgánicas por las que debe pasar el producto para que sea considerado 100% orgánico en el mercado estadounidense. A través del National Organic Program (NOP), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) es la única entidad autorizada para acreditar a organizaciones extranjeras o a personas para que se conviertan en agentes certificadores de productos orgánicos. De esta forma, los agentes certificadores verificarán que la producción y las prácticas de manejo estén de acuerdo con los estándares estadounidenses establecidos por el USDA (ProChile 2011).

Gráfico 5. Sello del certificado USDA *Organic*



Fuente: United States Department of Agriculture, s.f.

5. Principales distribuidores y puntos de venta

Tomaremos la recomendación de Marta Sesmero y Eric Aponte, quienes coinciden en que el distribuidor a seleccionar debe contar con una amplia cobertura a nivel nacional y con conocimiento del mercado del Estado de Florida, el cual sugieren que sea nuestro punto de entrada (en Lavaggi 2016e, 2016d). Al respecto, Walter Franco señala que lo más adecuado es iniciar el despliegue en una zona geográfica acotada con un solo distribuidor; en función de la rotación, se irá ampliando el alcance de la distribución. Por ello, se revisaron los canales de distribución, puntos de venta y análisis de precios del Estado de Florida (Link Trading Group 2015).

En Florida, existen alrededor de 218 tiendas especializadas en comercializar productos orgánicos (Organic Store Locator 2016). Al respecto, Marta Sesmero comentó que las tiendas especiales valoran la historia y los conceptos que buscan transmitir los productos; asimismo, señaló que, cada vez más, los supermercados vienen generando espacio para la venta de productos orgánicos. La descripción de los principales distribuidores y puntos de venta se encuentra en el anexo 5 (Link Trading Group 2015).

6. Análisis de precios de productos similares¹²

La variación de precios en puntos *retail* está en función del tipo de chocolate (*dark* puro o con inclusiones), el porcentaje de contenido de cacao, el peso de la presentación y el canal de venta. A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos de precio (detallados en el anexo 6):

Tabla 2. Muestreo de precios de chocolates en canales *retail*

| Producto | Peso | % Cacao | Precio (US\$) | # marcas |
|------------------------|-----------------|-----------|---------------|----------|
| <i>Dark</i> | 80 gr/ 2,8 oz | 85% | 4,99 | 1 |
| | 85 gr/ 3,0 oz | 72% - 75% | 2,39-3,59 | 2 |
| | 100 gr / 3,5 oz | 55% - 85% | 2,99-4,99 | 5 |
| <i>Quinoa Dark</i> | 80 gr/ 2,8 oz | 60% | 3,99-4,99 | 1 |
| <i>Cacao Nibs Dark</i> | 70 gr/2,4 oz | 63% | 5,99 | 1 |

Fuente: Link Tradin Group, 2015.

La variación de precios por canal se evidencia, por ejemplo, en el caso de la marca Green & Blacks, la cual busca colocar para su producto *Dark* 100 gr al 85% de cacao a un precio en *retails* de US\$ 3,19; sin embargo, en su canal *online*, el precio oscila entre US\$ 4,19 y US\$ 4,29. En los *retail* enfocados en los consumidores latinoamericanos en Estados Unidos, los precios suelen ser ligeramente menores que en los *retail* norteamericanos.

7. Conclusiones del sondeo de mercado

Durante el presente capítulo, se han presentado los principales hallazgos del sondeo de mercado. A continuación, se resumirá el cumplimiento de los objetivos planteados:

- Se identificaron los cuatro atributos que demandan los consumidores de los chocolates *premium*: origen específico, aprovisionamiento ético, cacao orgánico, y sabores finos y exquisitos.
- Se determinó que el país destino sería Estados Unidos y se ingresará a través del Estado de Florida.
- Se identificó que el producto está libre de aranceles y que necesita contar con la certificación orgánica aceptada por la USDA.

¹² La información presentada en este acápite se basa en el estudio de Link Trading Group (2015).

- Se estableció que el distribuidor con el que se debe ingresar al mercado es UNFI.
- Se identificó que el rango de precios del chocolate debe estar entre los US\$ 4 y US\$ 6 en el punto de venta.

8. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se trabajaron las siguientes fases:

8.1 Evolución del mercado al año 2021

Se tomó como referencia la evolución anual del mercado de chocolate orgánico en los Estados Unidos de 2010 a 2014 y se completó la serie con la proyección realizada por Euromonitor (2015b) con miras a 2019. Finalmente, se estimó los 2 últimos años tomando la tendencia de la variación interanual 2016-2019. A partir de lo anterior, se establece que el mercado potencial al 2021 es de US\$ 274 millones.

8.2 Estimación del mercado objetivo

Se consideró que la participación de mercado de 67% con la que cuentan actualmente las dos principales compañías, Mondelez International y The Hershey Co., estaría fuera del mercado objetivo por las grandes inversiones que se requeriría para competir en esos volúmenes. Del 33% restante, se observa que Theo Chocolates y Alter Eco, ambas con 10 años en el mercado, han logrado capturar el 4,8% y 6% respectivamente. Sobre la base de las estadísticas anteriores y las revisiones de los expertos, se establece que la participación del mercado objetivo al año 2021 debe ser de 0,8%, es decir, US\$ 2,3 millones. El detalle de las proyecciones se puede encontrar en el anexo 7.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Tabla 3. Matriz FODA

| MATRIZ FODA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | 1. Certificación orgánica | 1. Poca experiencia en comercio exterior |
| | 2. Proveedores de cacao orgánico con capacidad superior a demanda del proyecto | 2. Bajo volumen de producción |
| | 3. Flexibilidad del proceso productivo | 3. Marca no conocida |
| | 4. Cacao de origen único | 4. Dependencia del proveedor de cacao orgánico con certificación |
| | 5. Modelo de RSE por esfera de influencia definida | |
| | 6. Origen místico de la marca | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| 1. Predisposición del consumidor de chocolates <i>premium</i> a probar productos nuevos | F1 O4,8: Comunicar a consumidores los beneficios del cacao orgánico | D1O6: Negociar con distribuidor venta con Incoterm FOB y medio de pago con carta de crédito confirmada e irrevocable |
| 2. Reconocimiento de alta calidad del cacao y chocolate peruano | F4,6 O2,7: Comunicar a consumidores la ruta del chocolate reforzando el origen del cacao | D2O5: Alianza con distribuidor para ingreso del producto a los canales de distribución. |
| 3. Innovación de sabores con productos nacionales | F2,3 O1,3: Introducir tabletas con frutos y granos oriundos | D3O2,7: Utilizar paraguas de Marca Perú, reconocimiento de la calidad del cacao y chocolate peruano, y llevar a cabo degustaciones. |
| 4. Tendencia creciente hacia el cuidado de la salud | F4,5 O5,6: Definir un precio que refuerce posicionamiento de chocolate <i>premium</i> responsable con el medio ambiente y la sociedad | D4O2,8: Desarrollar alianza con el proveedor de cacao orgánico |
| 5. Consumo de chocolate orgánico como un lujo accesible, que no depende del precio | | |
| 6. Cero arancel para exportación | | |
| 7. Buen posicionamiento de la Marca Perú | | |
| 8. Tendencia creciente hacia consumo de productos naturales/orgánicos | | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1. Ingreso de nuevos competidores de chocolate <i>premium</i> con cacao orgánico | F3,4 A1,3: Innovación y desarrollo para satisfacer los gustos del consumidor y las tendencias del mercado | D3 A1: Mantener la calidad del producto y establecer un vínculo a través de la historia que cuenta el producto para fidelizar a los clientes |
| 2. Incremento del precio del cacao orgánico | | |
| 3. Competencia ya posicionada | F2 A2,4: Establecer condiciones comerciales y volúmenes de compra dentro de la alianza con el proveedor de cacao orgánico | |
| 4. Incremento de demanda extranjera por cacao orgánico peruano | | |
| 5. Cambio en política exterior por nuevo gobierno en Perú | | |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Misión

Somos una empresa peruana que se dedica a generar bienestar en los consumidores de chocolate satisfaciendo sus necesidades de darse un gusto y cuidar su salud, a la vez que les transmitimos historias y experiencias que nos acercan a ellos. Para eso, ofrecemos chocolates orgánicos producidos artesanalmente con alta concentración de cacao 100% peruano de gran calidad, mediante procesos amigables con el medio ambiente y con un modelo socialmente responsable.

3. Visión

Apuntamos a ser reconocidos como una empresa que elabora productos de chocolate de alta calidad, que contribuyen al bienestar y a la buena salud de los consumidores, quienes nos prefieren debido a esto, al trato justo que tenemos con el medio ambiente y con nuestros principales socios estratégicos, y a la experiencia que les transmitimos a través de nuestro producto.

4. Propuesta de valor

Quri es un chocolate fabricado con cacao orgánico 100% peruano, con un alto contenido de cacao en su composición, lo cual ofrece beneficios para la salud de sus consumidores (ver anexo 8). Así mismo, la empresa, al desarrollar una alianza con la empresa Makao, promueve el cultivo del cacao a través de la producción y venta de sus chocolates, que, además, es un cultivo alternativo a la coca. Adicionalmente, Quri busca ser un vehículo para promocionar el turismo, el arte y la gastronomía no solo de la región San Martín, sino del Perú, mediante referencias virtuales y etiquetas QR ubicadas en un plano que envuelve a la tableta dentro del empaque.

La calidad de los granos, así como la del proceso de secado y de fermentación, se garantiza al contar con una alianza con la empresa Makao, la cual cuenta con certificaciones internacionales como Ceres y HACCP y promueve pasantías para la investigación científica en pro de la mejora continua. El alcance de esta iniciativa incluye a los propios cacaoteros, a quienes se les proporciona capacitaciones para incrementar la productividad de sus tierras y mejorar el manejo post cosecha (secado y fermentación) para garantizar una mayor calidad organoléptica en los chocolates que se elaborarán con dicho cacao.

En cuanto a la relación con los consumidores, se busca que sea estrecha, utilizando para ello plataformas web y de comunidades virtuales que nos permitan presentar las historias que

envuelven a los orígenes cada tipo de tableta, los beneficios en las comunidades que generó el consumidor con su compra consumo y las riquezas de la región de donde proviene el cacao.

5. Cadena de valor

La cadena de valor tiene, dentro de sus principales actividades, las alianzas estratégicas con los proveedores de cacao, la planta procesadora y el distribuidor. Esta conformación nos permite ser flexibles y conocer mejor a nuestros clientes para lograr fidelizarlos.

5.1 Actividades principales

Se trata de aquellas actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta y su distribución al consumidor. Estas se engloban en los siguientes procesos:

Tabla 4. Cadena de valor - Actividades principales

| Proceso | Descripción |
|---------------------------|--|
| Gestión de compras | Actividad importante para el negocio, porque de su gestión depende el correcto abastecimiento de cacao orgánico, así como del resto de insumos y materiales necesarios para la producción. |
| Producción | Trabajamos como socios estratégicos con Makao, la cual es una empresa seria, enfocada en la calidad del manejo en campo y poscosecha, así como en el proceso de producción de chocolates artesanales. Adicionalmente, contamos con un jefe de Producción y Calidad, encargado de asegurar la calidad en el proceso productivo. |
| Publicidad | Mediante el código QR impreso en los empaques y la utilización de nuestra página web, comunicamos a nuestros consumidores acerca de la historia de nuestro chocolate, la cultura de la región de donde proviene el cacao e, inclusive, atractivos turísticos del Perú, de modo que logremos calar en la mente del consumidor y reforcemos el posicionamiento que buscamos. |
| Ventas | La venta al consumidor final se realizará en cadenas especializadas en productos orgánicos con gran cobertura en Estados Unidos, como Whole Foods o Fresh Market. |
| Distribución | Se realizará a través de un distribuidor especializado en productos naturales y orgánicos (UNFI), el cual tiene una estrecha relación con la cadena de productos naturales y orgánicos más grandes de Estados Unidos. |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2 Actividades de apoyo

Son aquellas actividades relacionadas con el apoyo y soporte a las actividades principales del negocio, las cuales se engloban en los siguientes procesos.

Tabla 5. Cadena de valor - Actividades de apoyo

| Proceso | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Gestión administrativa | La Alta Dirección es responsable de tomar las decisiones críticas que marcan el rumbo de la empresa. |
| Talento humano | El motor de la empresa es el personal, ya que genera eficiencias e innovaciones que contribuyen con el logro de la visión de la empresa. |
| Tecnología | Se busca disponer de medios de comunicación virtuales que hagan más eficiente el contacto y, por ende, la fidelización de nuestros consumidores. |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Objetivos estratégicos

- Incentivar el cultivo de cacao orgánico y generar alianzas con dos nuevos productores en la selva amazónica del Perú dentro de los próximos cinco años.
- Obtener una rentabilidad anual neta no menor al 15% durante los próximos 5 años.
- Posicionar nuestro chocolate orgánico como un referente por su calidad y la experiencia que ofrece a sus consumidores en los próximos cinco años.

7. Estratégica genérica

La empresa sigue una estrategia de enfoque, en la que los chocolates que ofrece son de un alto contenido de cacao orgánico y busca satisfacer las necesidades de consumidores exigentes que demandan alimentos funcionales con atributos organolépticos elevados y beneficios para la salud. Para lograr conocer a nuestros clientes y, a su vez, fidelizarlos, la empresa tendrá que considerar los siguientes aspectos:

- Procesos flexibles, a través de la tercerización del proceso productivo, del comercio exterior y la entrada al mercado meta a través de un distribuidor local con amplia experiencia

- Desarrollo de estrategias de comunicación e interacción con los clientes, de modo que conozcan la historia del producto, país de donde proviene, atributos de calidad y comercio justo
- Interacción constante con el distribuidor, de manera que puedan percibirse los cambios en las conductas y tendencias de los consumidores finales, y así podamos incorporar innovaciones a nuestros productos

8. Factores críticos de éxito

A continuación, se presentan los factores críticos de éxito que han sido considerados:

- La fidelización de nuestros consumidores
- La flexibilidad de nuestros procesos para responder a cambios en sus gustos
- El sistema de interacción de información con los distribuidores y consumidores finales

9. Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva consiste en que se posicionará a nuestro producto como un chocolate amigable no solo con el medio ambiente y las comunidades, sino con el mismo país de destino, Estados Unidos, teniendo en cuenta que se elabora con cacao 100% de la selva peruana, el cual sustituye al cultivo de la coca. De esta forma, a través del consumo de nuestro chocolate, se favorece la siembra de cacao en la selva en desmedro de la coca (Arana, en Lavaggi 2015).

10. Ventaja comparativa

La difusión de los procesos productivos, así como de las riquezas del Perú, busca generar experiencias en nuestros consumidores, las cuales sirvan como ancla para fidelizarlos al consumo de nuestro chocolate y logre sensibilizarlos mostrando los beneficios que ocasiona a las comunidades su consumo.

11. Modelo Canvas

En la siguiente tabla, se presenta el modelo de negocio Canvas.

Tabla 6. Modelo de negocio (Canvas)

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con el cliente | Segmento de clientes |
|---|---|--|--|---|
| <p>Cacaoteros</p> <p>Planta de producción</p> <p>Distribuidor UNFI</p> <p>Cadena Whole Foods</p> <p>Inversionistas</p> <p>Banco</p> | <p>Certificación orgánica del cacao. Proceso de producción artesanal. Implementación de la web. Documentar el proceso productivo. Documentar aspectos de la cultura de las comunidades.</p> <p>Contrato de aprovisionamiento del cacao. Inspección del proceso poscosecha y de producción del chocolate. Contrato de maquila de elaboración de chocolate. Inteligencia de mercado manteniendo contacto con el distribuidor.</p> | <p>Nuestro producto satisface la necesidad de consumo de chocolate, pero, a su vez, cumple con lo siguiente: Promueve cuidado del medio ambiente. Genera impacto positivo en la vida de las personas que viven en las comunidades Promueve el cuidado de la salud. Fomenta el cultivo del cacao como reemplazo de la coca.</p> <p>El consumidor al comer chocolate ya no debe sentirse culpable, al contrario al ser consciente que su consumo es un catalizador de beneficios sociales y ambientales en la zona de origen del chocolate puede sentir que su hábito de consumo tiene un impacto positivo en su salud y en la vida de otras personas.</p> | <p>Informamos sobre los beneficios del consumo de nuestro producto en los siguientes niveles: Salud del consumidor. Impacto en programa de cultivos alternativos a cocaína. Cuidado del medio. Comunidades cacaoteras.</p> <p>Ofrecemos una experiencia distinta mediante links que los llevan a conocer la ruta del cacao así como la historia del chocolate.</p> | <p>Hombres y mujeres entre 25 a 55 años. Nivel socioeconómico medio y alto. Interés por cuidado de la salud y del medio ambiente. Valoran la calidad de los productos que consumen.</p> |
| | <p>Recursos clave</p> <p>Inversión inicial para puesta en marcha. Personal capacitado para gestionar la empresa y la comunicación con distribuidor y consumidores. Información sobre los gustos y preferencias del mercado. Información sobre los beneficios a la salud que ocasiona consumo de cacao.</p> | | <p>Canales</p> <p>Nuestro producto se vende en cadena Whole Foods, líder de orgánicos, donde nuestro consumidor objetivo acostumbra a llevar a cabo sus compras.</p> <p>En el punto de venta, mostramos el producto, de forma que capte la atención y motive su compra.</p> <p>Utilizamos medios virtuales para comunicar beneficios de su consumo y los impactos positivos que genera.</p> | |
| Estructura de costos | | Fuente de ingresos | | |
| <p>Costos variables:</p> <p>Maquila</p> <p>Fletes</p> <p>Cacao orgánico</p> | <p>Costos fijos:</p> <p>Planilla</p> <p>Gastos administrativos y ventas</p> <p>Gastos de publicidad</p> | <p>Venta de chocolates en presentaciones individuales y «portalibros».</p> | | |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo V. Responsabilidad social empresarial (RSE)

La ISO 26000, en su capítulo 3.3.1, menciona que la esencia de la RSE radica en el deseo de la organización por incorporar consideraciones sociales y medioambientales en la toma de decisiones, así como en asumir la responsabilidad por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Un concepto clave que ayuda a delimitar claramente el alcance de nuestra empresa en cuanto a la RSE es el de esferas de influencia –desarrollado en los capítulos 5.2.3 y 7.3.3 de la ISO 26000–, el cual nos ayuda a determinar el alcance de la responsabilidad en la cadena de valor propuesta. Al incluir dentro de nuestra esfera de influencia a las comunidades cacaoteras, al proveedor de cacao y al maquilador de chocolate, en un marco en el que sus interacciones cumplen lineamientos de RSE, podemos afirmar que nuestro modelo de negocio cumple con estos lineamientos también (Rubio, en Lavaggi 2016a).

Cabe anotar que la empresa desarrollará también los temas fundamentales mencionados en el capítulo 6 de la ISO 26000.

1. Gobierno organizacional

La orientación estratégica de la empresa, a través de su visión y misión, buscan afianzar la toma de decisiones bajo la óptica de la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Este lineamiento es transversal a la organización e, inclusive, llega hasta los socios clave, como lo es el proveedor del cacao y maquilador del chocolate, con quienes se desarrolla una alianza estratégica para garantizar el modelo de RSE.

2. Derechos humanos

La empresa respetará los derechos humanos y promoverá su cumplimiento dentro de la esfera de influencia definida para nuestro modelo de negocio. A través del cultivo del cacao orgánico, el cual se promueve gracias al consumo del chocolate, se podrá colaborar con la mitigación de vicios, como la prostitución, el narcotráfico y la delincuencia en la selva del Perú, en la medida que brindará una oportunidad para percibir ingresos de forma honesta y mejorar la calidad de vida de los pobladores.

3. Prácticas laborales

La empresa eliminará de su modelo de negocio cualquier práctica discriminatoria; a la vez, protegerá la información personal de sus trabajadores. A través de una alianza estratégica con la empresa Makao, se garantizará el pago justo y trato correcto hacia los cacaoteros.

4. Medio ambiente

El modelo planteado promueve el cuidado del medio ambiente a través de la agricultura orgánica, y de prácticas de cosecha y poscosecha que impulsan la sostenibilidad del cultivo del cacao.

5. Prácticas operativas justas

La empresa promoverá prácticas éticas y relaciones ganar-ganar en su interacción con otras organizaciones, de modo que se generen sinergias positivas e, incluso, se fomente la RSE fuera de la esfera de influencia de la empresa.

6. Consumidores

Se mantendrá una comunicación honesta y transparente con nuestros clientes y consumidores, a partir de la cual se compartirá información precisa y justa. Así mismo, la empresa está dispuesta a escuchar sus opiniones a través del canal de comunicación establecido en nuestra página web. Por último, mediante el control del proceso productivo, garantizamos la inocuidad de nuestro chocolate.

7. Desarrollo e involucramiento de la comunidad

Se sostendrá contacto con la comunidad cacaotera participando en sus reuniones o, de ser necesario, promoviendo un foro en el que podamos conocer sus necesidades y prioridades, de manera que nuestra toma de decisiones no perjudique involuntariamente a la comunidad. Por otro lado, contribuiremos con educación sobre su misma cultura e historia. Esta información, que transmitiremos a través de nuestros links y página web, les servirá como herramienta potencial de trabajo para atender al turismo. Adicionalmente, a través de la empresa de maquila, promoveremos capacitación sobre las mejores prácticas de cosecha y poscosecha para elevar su productividad.

Otro impacto positivo de nuestro proyecto en la comunidad será que servirá como una alternativa comercial. En relación con ello, se debe tener en cuenta que, según Rubio (en Lavaggi 2016a), uno de los principales problemas que enfrentan los proyectos de cooperación al desarrollo es la salida comercial de los productos. Para este caso en particular, el cultivo del cacao orgánico se verá impulsado por la fabricación y posterior consumo de nuestros chocolates.

Por último, no solo se beneficiará a las comunidades cacaoteras, sino que, a través del cultivo del cacao, promoveremos la erradicación paulatina de los cultivos de coca, lo cual beneficiará no solo a los pobladores de la selva, sino también a países como Estados Unidos, en los que existen políticas muy fuertes para el control de la comercialización y consumo de drogas. De esta forma, se contribuirá con la política de cooperación binacional para la erradicación de dicho cultivo.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos de marketing

- Consolidar una participación del 0,8% del mercado de chocolates orgánicos al término del quinto año del proyecto (US\$ 2,3 millones)
- Participar anualmente en ferias internacionales de chocolate
- Alcanzar un 5% de visitas a nuestra página web en función de las tabletas vendidas para el primer año, que ascienda, al menos, a un 15% para el quinto año

2. Mercado meta

El mercado meta elegido durante nuestra investigación es el estadounidense. En este marco, se apunta a trabajar con un distribuidor especializado que cuenta con la red de distribución idónea, así como el conocimiento del mercado de chocolates orgánicos para que sea no solo nuestro cliente, sino también nuestro socio. De esta manera, se busca entablar una relación comercial de largo plazo que permita posicionar el producto e ir capturando participación de mercado.

3. Estrategia competitiva

La estrategia a utilizar será de flanqueo. A través de la comunicación directa y fluida que promoveremos con nuestros consumidores, buscaremos fidelizarlos mediante información sobre los beneficios del consumo de nuestro chocolate para su salud y las comunidades cacaoteras, el respeto por el medio ambiente que promovemos, las historias y experiencias que les transmitimos (ruta del cacao). Asimismo, remarcaremos el rol de este cultivo como una alternativa al cultivo de la coca, en desmedro de otros competidores que solo ofrecen chocolates orgánicos, y carecen de esta experiencia y contenido.

4. Estrategia de posicionamiento

Nuestro producto se posicionará como una marca de chocolates orgánicos *premium*, que ofrece beneficios para la salud y transmite experiencias a sus consumidores, quienes percibirán los beneficios sociales y medioambientales que ofrece su consumo, a la vez que aprenderán sobre la cultura de la región y el país de donde proviene el cacao. Para reforzar su calidad organoléptica,

utilizaremos el reconocimiento en auge de la calidad del cacao peruano a nivel mundial (Ministerio de Agricultura 2011).

5. Estrategia de crecimiento

Nuestra estrategia será ingresar al mercado a través del distribuidor, trabajando como socios estratégicos para lograr posicionar nuestro chocolate orgánico en el mercado estadounidense. Conforme la marca se vaya haciendo conocida, y con la experiencia obtenida y el conocimiento del mercado, nos enfocaremos en participar de ferias alimentarias chocolateras internacionales. Así, lograremos entablar contactos con distribuidores de otras zonas geográficas tanto dentro de Estados Unidos como en países de Europa, donde el perfil de consumo de chocolates también representa una oportunidad a mediano plazo.

Desarrollaremos una alianza con el proveedor Makao para asegurar el abastecimiento de cacao orgánico y la disponibilidad para la maquila. La empresa pretende captar el 0,8% del mercado de chocolates orgánicos en Estados Unidos al final del quinto año de operaciones.

6. Estrategia de segmentación

6.1 Segmentación geográfica

Teniendo en cuenta lo señalado por Aponte, Sesmero y Franco (en Lavaggi 2016d, 2016e, 2016c), lo adecuado para ingresar nuestra marca es enfocarse en un área geográfica, hasta que sea conocida, y, con un distribuidor adicional, buscaremos ampliar el rango geográfico a otros puntos de Estados Unidos. Partiendo de ello, definimos que el foco inicial dentro de los Estados Unidos será el Estado de Florida, que ocupa el cuarto lugar en cuanto a población, con 19.552.860 habitantes que pertenecen al nivel socioeconómico alto y medio alto (Agencia Andaluza de Promoción Exterior 2012).

A continuación, se exponen otras características importantes de este Estado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2014):

- Es la cuarta economía del país, con un desempeño económico encima de la media nacional. En 2013, alcanzó un crecimiento de 2,9%, y su proyección de crecimiento en el PIB para 2016 oscila entre 3,2% y 3,9%, según economistas de la universidad de Florida.

- Atrae anualmente unos 95 millones de turistas, que gastan más de US\$ 76 billones por año.
- Representa el 25% de las transacciones comerciales entre Estados Unidos y Sudamérica, listado en el que Perú ocupa el número 8 entre principales socios comerciales, con un incremento del comercio bilateral del 39% en 2013, lo cual supera los US\$ 5400 millones, según Enterprise Florida.

6.2 Segmentación demográfica

Nuestro producto estará dirigido tanto a hombres como mujeres que tengan un nivel de educación mínima de pregrado, que pertenezcan a niveles socioeconómicos medio y alto, y cuyas edades fluctúen entre los 25 y los 55 años. Los consumidores que se ubican en este rango de edades se interesan por productos únicos, que tienen una historia detrás. Así mismo, muestran tendencia hacia el consumo de productos orgánicos, debido a su orientación hacia el cuidado de la salud (Sesmero, en Lavaggi 2016).

6.3 Segmentación psicográfica

Nuestro foco está compuesto por hombres y mujeres a quienes les interesa mantener un estilo de vida saludable, que revisan el contenido nutricional de los alimentos que consumen y el origen de los mismos, y le dan importancia al cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social. Por otro lado, son personas a las que les gusta consumir productos con alto contenido de cacao, bajos en calorías y azúcar, a quienes les interesa consumir productos de alta calidad.

7. Marketing mix

7.1 Producto

Nuestro producto es un chocolate orgánico *premium* elaborado con un 70% de cacao criollo. Las presentaciones serán *dark*, con aguaymanto, con camu camu y con quinua en barras de 80 gramos (2,8 onzas). Así mismo, contará con la acreditación de producto orgánico y de comercio justo. Al respecto, Arturo Urrelo nos comentó que existe una buena aceptación de los consumidores de chocolate por el aguaymanto, quinua y otras frutas secas, como el camu camu (en Lavaggi 2016b).

La marca a utilizar será Quri, que significa «oro» en quechua. El empaque estará hecho de cartón con un diseño elegante que refuerce la condición *premium* de nuestro producto. En la parte interior, la tableta estará recubierta por papel aluminio color dorado, el cual sirve para prolongar la vida en anaquel, ya que es impermeable, evita la oxidación y el *shock* térmico, así como la pérdida del aroma y la alteración del sabor (Mincetur 2009).

En el envase, resaltaremos los siguientes atributos¹³:

- Contenido de cacao (%)
- Origen único del cacao
- Perfil de sabor: atributos de sabor y aromas a frutas cítricas que presenta el cacao
- Tipo de cacao utilizado: criollo
- Certificaciones: Orgánico (USDA), *Fair Trade* y Marca Perú

El envase también se utilizará para comunicar los beneficios del consumo de chocolate orgánico para la salud y, dentro de este, envolviendo a la tableta, habrá un mapa, hecho en papel canson, en el que –a través de links y códigos QR– se mostrará lo siguiente:

- Las principales atracciones relacionadas a la cultura de la región de donde proviene el cacao (arte, paisajes, folclor)
- La ruta del chocolate, desde las tierras de cultivo hasta la elaboración y envasado, de modo que se refuerce el origen único del cacao

Esto permitirá generar un vínculo con nuestros consumidores al presentarles nuestro proceso productivo a través de información y videos, mediante los cuales se refuerce el enfoque hacia la responsabilidad social y la conservación del medio ambiente, y en los que, también, se detallen los beneficios para la salud que ofrece el consumo de nuestro chocolate. A futuro, el potencial de este vínculo será la posibilidad de generar links «en vivo» a través de estas etiquetas, de modo que los mismos consumidores puedan llevar a cabo una «certificación en vivo» al ver nuestro proceso de elaboración «en línea».

Para efectos de captar la atención de nuestros consumidores, lanzaremos una presentación en la que los cuatro sabores estarán dentro de un envase que hace las veces de portatubos. De esa

¹³ El diseño del mismo se detalla en el anexo 9.

manera, cada uno de los sabores representaría un «libro» independiente, que cuenta su propia historia.

La trazabilidad de los productos se garantizará a través del control de lotes de producción. Todos los chocolates se embalarán en cajas de cartón corrugado, con capacidad para 25 kg de producto terminado.

7.2 Plaza

Los canales de distribución apropiados para chocolates orgánicos en Estados Unidos son supermercados y tiendas naturales/orgánicas (Link Trading Group 2015). Para poder ingresar a dichos puntos de venta, estableceremos una alianza con el distribuidor United Natural Foods Inc. (UNFI). Este último es uno de los principales distribuidores mayoristas de alimentos naturales y orgánicos en Estados Unidos, con más de 25 centros de distribución a nivel nacional y 23 mil clientes, entre los cuales resalta la cadena de productos naturales Whole Foods, su cliente más importante.

En cuanto al punto de venta final, teniendo en cuenta la llegada de nuestro distribuidor UNFI y el perfil comercial que buscamos, será la cadena Whole Foods (tienda de alimentos naturales y orgánicos más grande de Estados Unidos, que cuenta con más de trescientas tiendas a nivel nacional), a través de la cual iniciaremos la venta dentro del estado de Florida.

En cuanto al canal interno, este se ubica en la región productora del cacao (San Martín), que será la misma donde maquilaremos la elaboración del chocolate. Los eslabones de la cadena de suministro nacionales son los siguientes:

- Proveedores de cacao: cacaoteros asociados en cooperativas ubicadas en la región San Martín (Acopagro, Asproct, Allima, Copana, Oro verde).
- Planta procesadora de chocolate: Se maquilará el servicio a la empresa Makao, ubicada en el distrito de Pucacaca, provincia de Picota en la región de San Martín.

7.3 Precio

En cuanto al precio de nuestro producto, buscaremos reforzar la calidad de nuestro chocolate y la experiencia que transmite, dando a entender a los consumidores que la calidad superior tiene un precio superior que la hace viable y sostenible. Esta estrategia se alinea con el perfil de consumidor al que nos enfocamos, quien valora la calidad y los beneficios a la salud que ofrece nuestro producto, y a quien no le afecta pagar más por un producto de calidad.

El precio final al consumidor de las barras de chocolate será de US\$ 5,99. En este, se considera que el mercado de Estados Unidos registra una alta preferencia por productos nutritivos y saludables, y que, a su vez, está dispuesto a pagar por chocolates *premium* como una forma de darse una recompensa. Para el caso de la presentación de 4 barras de chocolate estilo portalibros, el precio equivaldrá a US\$ 20,6.

Para poder llegar a este precio sugerido en el punto de venta, nuestra empresa tendrá que negociar con el distribuidor las siguientes condiciones:

- Precio FOB Callao: US\$ 4,40 por tableta
- Forma de pago: carta de crédito confirmada e irrevocable
- Pedido mínimo de US\$ 5000¹⁴

7.4 Promoción

La forma que utilizaremos para llamar la atención de los consumidores en el punto de venta será mediante el *pack* de cuatro sabores estilo portalibros, el cual, a través de un *lay out* en góndola adecuado y con iluminación adecuada, buscará captar la atención de los compradores, de modo que opten por nuestro producto en lugar de las otras alternativas tradicionales.

Cada tableta contará con un mapa que contiene códigos QR, donde los consumidores podrán ver los beneficios de nuestro chocolate, así como la ruta de cada uno de los cuatro sabores. En esta última, se apreciará la comunidad de la cual proviene el cacao; de esta manera, se reforzará el impacto ambiental, social y el origen único peruano del cacao. El reconocimiento en Estados Unidos de la Marca Perú será un punto a nuestro favor para poder posicionar nuestra marca.

¹⁴ Tal es el punto de equilibrio, según estudio realizado por Trade Commission of Perú en California.

Tabla 7. Listado de comunidades

| Cooperativa | Localidad |
|--------------------|------------------|
| Asproct | Bambamarca |
| Allima | Chazuta |
| Copana | Barranquita |
| Oro verde | Lamas |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Esta interacción que tendremos con nuestros consumidores será nuestra mejor carta de presentación para garantizar la calidad del producto, el enfoque hacia la responsabilidad social y la conservación del medio ambiente. De esta forma, se logrará un posicionamiento sólido de los conceptos que ofrece nuestra marca: calidad, cuidado de la salud, amigable con el ambiente y comercio justo.

Por otro lado, se contará con una página web con el objetivo de reforzar la comunicación con nuestros clientes y consumidores, en la cual contaremos la historia detrás del chocolate, los beneficios que ofrece su consumo al cuidado de la salud, el impacto social y medioambiental positivo que genera. La web también servirá para desarrollar ventas *online*, un canal con posibilidades de crecimiento dada la naturaleza del producto.

El distribuidor brindará el apoyo en la ejecución de las promociones en el punto de venta y ofertas de lanzamiento; ello le será retribuido mediante descuentos comerciales en sus pedidos.

Tabla 8. Gastos de publicidad y marketing

(Expresado en US\$ sin IGV)

| | 2016 (0) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Publicidad en medios | 4000 | 20.000 | 8000 | 25.000 | 12.000 | 30.000 |
| Publicidad en medios virtuales | | 12.000 | 3000 | 2000 | 3000 | 5000 |
| Gasto por investigación de mercado | 5000 | 10.000 | 5000 | 10.000 | 2000 | 2000 |
| Participación en ferias EE.UU. | - | - | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 20.000 |
| Gasto por góndolas | | 18.000 | 24.000 | 36.000 | 36.000 | 48.000 |
| Movilidad y viajes | 8000 | 15.000 | 10.000 | 15.000 | 10.000 | 10.000 |
| Redes sociales y web <i>site</i> | 25.000 | 15.000 | 5000 | 15.000 | 5000 | 15.000 |
| Total | 42.000 | 90.000 | 70.000 | 118.000 | 83.000 | 130.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos de operaciones

El proceso productivo debe estar diseñado de tal forma que garantice los siguientes objetivos:

- Sostener el abastecimiento: De esa manera, es posible cumplir con las entregas pactadas con el distribuidor y, así, posicionarnos como un proveedor con oferta sostenible.
- Cumplir con las especificaciones de calidad: Debemos asegurar la inocuidad del producto y las características organolépticas esperadas.
- Asegurar el ingreso al mercado estadounidense a través de los canales de distribución adecuados de forma eficiente.

2. Estrategias de operaciones

Se procederá a comprar el cacao orgánico tipo «criollo» a la empresa Makao, que se encuentra en contacto directo con cinco cooperativas en la región San Martín, las cuales le entregan en promedio veintiséis toneladas de cacao al mes. Para asegurar el abastecimiento, estableceremos una alianza con la empresa, y firmaremos un contrato de aprovisionamiento en el que se estipulen condiciones comerciales y volúmenes de compra.

Tabla 9. Compra de cacao y producción de tabletas

| Ítem | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tabletas | 120.000 | 180.000 | 240.000 | 300.000 | 360.000 |
| Kg de cacao | 9600 | 14.400 | 19.200 | 24.000 | 28.800 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Un punto a favor de esta empresa es su investigación en el manejo poscosecha (secado y fermentación); inclusive, capacita a los cacaoteros, lo cual garantiza un cacao de alta calidad. Es decir, el cacao será secado y fermentado en esta misma empresa, lo cual permitirá tener un mayor control de dichos procesos, con una gran incidencia en el desarrollo de aromas y sabores del cacao. El costo por kg será de S/ 11 ya secado y fermentado. De acuerdo con Urrelo, los parámetros de control que se manejan en estas etapas son de un 80% a 85% de fermentación, y un grado de humedad de los granos entre 7% y 7,5% (en Lavaggi 2016b).

En cuanto a la etapa de producción de chocolate, este se maquilará en esta misma empresa a un costo de S/ 20 por kg de chocolate; S/ 1,2 por tableteado, envasado y embalado; y S/ 1,5 si adicionalmente deseamos agregar aguaymanto, camu camu o quinua. El plan de producción contempla el uso de hasta 1 turno por mes, cuya capacidad máxima de producción es de 5000 tabletas por semana. A partir del cuarto año, se incrementará hasta dos turnos por algunas semanas.

Tabla 10. Plan de producción por producto¹⁵

Producción estimada

Expresado en unidades

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|
| Pack Libro 4 und (320gr) | 12.000 | 18.000 | 24.000 | 30.000 | 36.000 |
| Quri tableta 70% <i>Dark Premium</i> (80 gr) | 60.000 | 90.000 | 120.000 | 150.000 | 180.000 |
| Quri tableta 70% Aguaymanto (80 gr) | 24.000 | 36.000 | 48.000 | 60.000 | 72.000 |
| Quri tableta 70% Camu Camu (80 gr) | 12.000 | 18.000 | 24.000 | 30.000 | 36.000 |
| Quri tableta 70% Quinua (80 gr) | 12.000 | 18.000 | 24.000 | 30.000 | 36.000 |

Producción por semana

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tabletas x semana x turno | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| Semanas | 2,0 | 3,0 | 4,0 | 5,0 | 6,0 |
| Producción mes (und.) | 10.000 | 15.000 | 20.000 | 25.000 | 30.000 |
| Producción año (und.) | 120.000 | 180.000 | 240.000 | 300.000 | 360.000 |
| Pallet * | 16,0 | 24,0 | 32,0 | 40,0 | 48,0 |

* 1 pallet contiene 7500 tabletas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Política de operaciones

Debe garantizarse la calidad durante todo el proceso productivo; para ello, contaremos con un jefe de Producción y Calidad dentro de nuestro equipo de trabajo. Su responsabilidad será identificar previamente al inicio de operaciones los principales riesgos contra la calidad del producto final, y definir y monitorear los puntos críticos de control a lo largo de todo el proceso productivo. Además, cabe anotar que la empresa Makao cuenta con certificación HACCP, lo cual refuerza el análisis de riesgos y puntos críticos de control.

¹⁵ El plan no contempla políticas de días giro.

El proceso de producción de chocolate será también supervisado por el mismo jefe de Producción y Calidad, de modo que tenga una visión holística del proceso, conozca el origen y características del cacao que se procesa, y garantice un chocolate de alta calidad. En caso esta persona identifique algún producto que no cumpla con los estándares de calidad en alguna parte del proceso, retirará el lote en su totalidad.

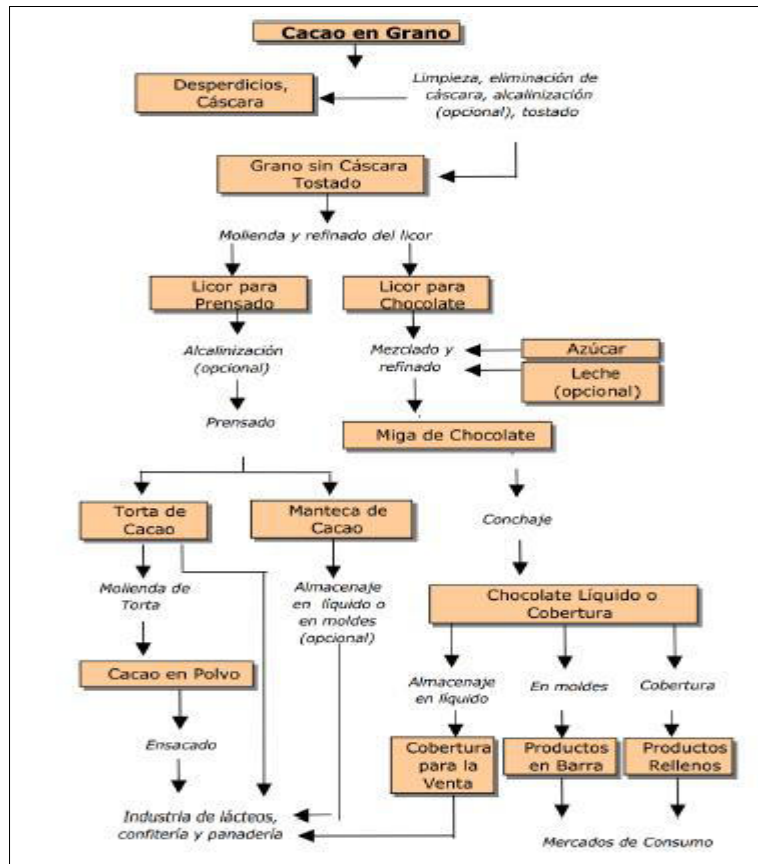
4. Diseño de los procesos

4.1 Proceso de producción del chocolate

- Acopio: El cacao orgánico variedad criollo se comprará a la empresa Makao.
- Fermentación y secado: Durante esta etapa, las semillas de cacao pierden musílagos; asimismo, los azúcares presentes se fermentan de forma natural por la presencia de bacterias y levaduras en las semillas. Este proceso se realiza en contenedores de madera, y dura aproximadamente unos cuatro a cinco días. De este depende el sabor y el aroma de nuestro chocolate *premium*.
- Control de calidad: Se remueven de los granos de cacao todas las impurezas que puedan afectar la calidad del chocolate. Así mismo, se clasifican los granos para lograr homogeneidad durante el tostado. El control en este proceso se llevará a cabo mediante la validación del grado de humedad y conservación física de una muestra de granos; también, se registrará el peso.
- Tostado: Este proceso permite desarrollar los aromas que comenzaron a generarse durante la fermentación. Los granos de cacao se tostan a temperaturas que varían entre los 100 °C y los 140 °C por un intervalo de 40 a 90 minutos; en este proceso, se eliminan los restos de humedad, y se desarrollan el sabor y el aroma característicos.
- Molienda: Este proceso transforma los granos de cacao en licor de cacao. Ello le otorga la textura al chocolate, ya que reduce el tamaño de las partículas de cacao.
- Conchado: Este proceso puede durar entre 12 y 48 horas. Consiste en mover continuamente el licor a temperaturas de unos 50 °C para reducir la acidez y astringencia; como resultado, se obtiene el chocolate.
- Temperado: Este proceso le otorga un brillo estable al chocolate. Para el caso del chocolate *dark*, de unos 45 °C se enfría a 26 °C para, luego, calentar nuevamente hasta los 30 °C. Así, se crea una suspensión homogénea de los cristales de grasa presentes en el cacao. Una vez finalizado el chocolate, se vierte en moldes y se enfría para que se

solidifique. Este proceso garantiza que posteriormente el chocolate no presente separación de la manteca, lo cual se evidencia cuando aparecen manchas blancas.

Gráfico 6. Flujo del proceso de producción de chocolates



Fuente: Guerrero *et al.*, 2012.

4.2 Aspectos sanitarios¹⁶

- Buenas prácticas de manufactura (BPM): Establecen las condiciones básicas y las actividades necesarias para que el ambiente donde se realiza la producción y manipulación sea inocuo para el consumo humano. El código de regulaciones federales de EE.UU., título 21, parte 110 (21 CFR 110), establece las disposiciones para la implementación de las BPM e incluye a las personas; edificios e instalaciones; la producción; procesos de control, almacenaje y distribución de los productos.

¹⁶ Esta información se ha extraído de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015).

- Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP): Permite identificar peligros biológicos, químicos y físicos, y las medidas para su control, de modo que se garantice la inocuidad de los alimentos. A través de este instrumento, se evalúan los peligros y se establecen sistemas de prevención para garantizar la inocuidad de los alimentos.
- Registro de instalaciones: Aquellas instalaciones en las que se fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano que serán comercializados en Estados Unidos deben registrarse ante la FDA¹⁷.

4.3 Regulación para productos orgánicos¹⁸

Se consideran orgánicos aquellos alimentos en los que, en ninguna de sus etapas de producción agrícola ni durante el manejo poscosecha, intervienen productos químicos, como fertilizantes sintéticos y plaguicidas químicos, tanto en la planta como en el suelo donde crece. Para el caso del mercado estadounidense, es obligatorio que declaremos y demostremos que nuestros chocolates son orgánicos. Para ello, es preciso obtener un certificado emitido por un organismo certificador acreditado ante el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), bajo las Normas Orgánicas Nacionales de Estados Unidos, conocidas como NOS.

5. Operaciones para el comercio internacional

El flujo para la logística para la exportación de nuestro producto será el siguiente:

- Traslado de planta hacia aeropuerto: Contrataremos una empresa para que recoja los chocolates en la planta de Makao y los traslade al aeropuerto internacional Jorge Chávez, ubicado en el Callao, donde se realizará la consolidación y carga para su posterior embarque. El costo de este flete será de S/ 246 por tonelada.
- Trámites aduaneros: Contrataremos a un agente de Aduanas, quien nos representará en este sector y, además, servirá de asesor en cuanto a los procedimientos, trámites y documentación relacionados con la exportación.
- Manejo físico de la mercadería: Contaremos con el servicio de un agente de carga, quien recibirá nuestra mercadería, la consolidará en un contenedor que cumpla con las

¹⁷ Ceres está acreditado ante la USDA y cuenta con la certificación ISO 65.

¹⁸ Esta información se ha extraído de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015).

condiciones de almacenamiento óptimas que garanticen la conservación de nuestros chocolates y realizará la carga en el medio de transporte previamente reservado.

- Transporte a mercado meta: El transporte se realizará en avión, ya que el volumen de nuestra carga no es suficiente para llenar un *reefer* completo. El costo de este flete será de US\$ 2 por kilogramo.

6. Planes de contingencia

6.1 Producción

Para el abastecimiento de cacao, tenemos como alternativa a la cooperativa Acopagro, primer exportador de cacao orgánico del país, con quien también podemos soportar el modelo de negocio planteado ubicado en la región San Martín. En cuanto a la producción del chocolate, existe la posibilidad de maquilar el servicio con la empresa Industrias Mayo S.A, que fabrica chocolates Orquídea y está ubicada en Tarapoto, San Martín. Otra alternativa será la empresa Theobroma Inversiones SAC, fabricante de la marca de chocolates Cacaosuyo en Lima.

6.2 Comercialización

Adicionalmente a la cadena de tiendas Whole Foods, el distribuidor UNFI buscará tener presencia también en otros supermercados y tiendas de conveniencia en las cuales vender el chocolate.

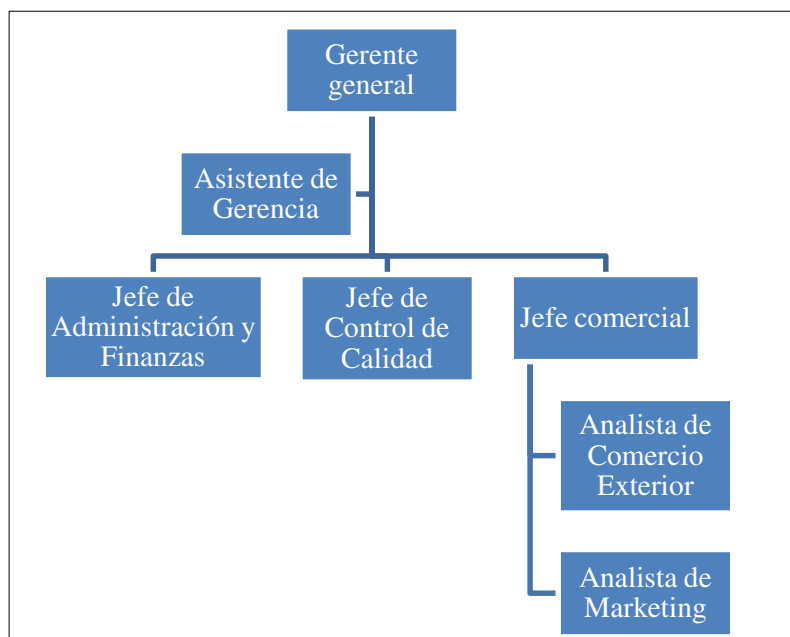
Capítulo VIII. Plan de organización y recursos humanos

La empresa será constituida por tres socios mediante la forma societaria de sociedad anónima cerrada (S.A.C.).

1. Estructura organizacional

La empresa tendrá un diseño funcional que procurará mecanismos de coordinación directo en todo el personal. A medida que la empresa vaya creciendo, se debe mantener una organización plana y se realizarán análisis anuales de las oportunidades de tercerización de servicios no fundamentales para el negocio. En su etapa inicial, la empresa contará con tres bloques funcionales, según se muestra a continuación:

Gráfico 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Durante los cinco primeros años, los roles de gerente general y jefe comercial serán encargados a la misma persona, debido a que se trata de la etapa inicial de la empresa. El detalle de los roles es presentado en el anexo 10. Los gastos asociados a la planilla se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 11. Gasto de planilla

(Expresado en soles)

| Área | Posición | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|----------------|---|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| | | HC | Total anual | HC | Total anual | HC | Total anual | HC | Total anual | HC | Total anual |
| Administrativo | Gerente general | 1 | 106.510 | 1 | 115.386 | 1 | 118.270 | 1 | 121.227 | 1 | 124.258 |
| | Jefe de Administración y Finanzas | 1 | 53.255 | 1 | 54.586 | 1 | 55.951 | 1 | 57.350 | 1 | 58.784 |
| | Secretaria ejecutiva | 1 | 14.709 | 1 | 15.077 | 1 | 15.454 | 1 | 15.840 | 1 | 16.236 |
| Supply | Jefe de Producción / Calidad (<i>Part time</i>) | 1 | 40.858 | 1 | 41.880 | 1 | 42.927 | 1 | 44.000 | 1 | 45.100 |
| Comercial | Jefe Comercial | | | | | | | | | 1 | 81.717 |
| | Analista Comercial y Marketing | 1 | 24.515 | 1 | 25.128 | 1 | 25.756 | 1 | 26.400 | 1 | 27.060 |
| | Analista de Marketing | | | | | 1 | 24.515 | 1 | 50.256 | 1 | 51.512 |
| | Total | 5 | 239.847 | 5 | 252.057 | 6 | 282.873 | 6 | 315.073 | 7 | 404.666 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Cultura organizacional

Se buscará la creación de una cultura de calidad e innovación con la búsqueda permanente de nuevas formas de gestión, procesamiento y comercialización de los productos. Asimismo, se fomentará la iniciativa, participación y comunicación abierta, observando siempre los valores de proactividad, responsabilidad, honestidad, capacidad de liderazgo, habilidades de negociación y toma de decisiones.

3. Política general de recursos humanos

Las oportunidades laborales en la compañía son iguales para todos; el crecimiento y desarrollo profesional se alcanzan a partir del mérito y logro de resultados. Las contrataciones se efectuarán evitando cualquier tipo de discriminación. Los actos deshonestos o falta de ética no serán tolerados bajo ninguna circunstancia y tendrán como consecuencia la separación inmediata.

4. Servicios de terceros

- Asesoría legal: Se contará con asesoría de este tipo a fin de mantener a la empresa alineada a los reglamentos, leyes y otros aspectos importantes del marco legal peruano. Entre los servicios que nos brindarán, están el ordenamiento societario, planeamiento y políticas tributarias, planeamiento laboral, auditoría en elaboración de contratos, etc.
- Servicios contables: Estos se solicitarán, principalmente, en la elaboración de los estados financieros para auditorías contables y consultoría de implementación de las políticas financieras.
- Servicios de limpieza y vigilancia: Se requerirán los servicios de Limpex SAC para la limpieza de las oficinas y la vigilancia será encargada a la empresa de seguridad Progresur.
- Servicios de sistemas: Se requerirán los servicios de mantenimiento de equipos de cómputo, red y de mantenimiento de página web.

Capítulo IX. Plan de administración de los recursos financieros

Para determinar el horizonte de evaluación del proyecto, se tomó en cuenta el aseguramiento con contrato marco del abastecimiento de cacao orgánico y maquila con el proveedor Makao. Partiendo de esta premisa, se definió evaluar el proyecto en cinco años utilizando el método de perpetuidad, puesto que se ha considerado que la vida de nuestro proyecto es infinita y que nuestros flujos económicos llegan a estabilizarse a partir del tercer año.

1. Objetivos financieros

- Confeccionar los estados financieros proyectados a fin de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto
- Establecer el presupuesto como herramienta de gestión y control durante la ejecución del proyecto
- Determinar el nivel de rentabilidad del proyecto
- Establecer los impactos que tienen sobre los resultados financieros las variaciones de los principales factores de estimación
- Determinar el capital de trabajo necesario a través del análisis de flujos de caja

2. Supuestos generales

- La empresa se acoge al Régimen General con la renta de tercera categoría por constituirse como persona jurídica. Este régimen involucra dos impuestos: tasa de impuesto a la renta proyectada a 28% y la tasa para el IGV a 18%.
- Se consideran variaciones interanuales para la inflación de 2,5% y para el tipo de cambio, según lo indicado en la tabla 12.

Tabla 12. Tipos de cambio proyectados

| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------|------|------|------|------|------|
| 3,48 | 3,62 | 3,69 | 3,76 | 3,84 | 3,84 |

Fuente: LatinFocus en Bouzanis, 2016. Elaboración propia, 2016.

- Las condiciones laborales se mantendrán sin alteración hasta el final del proyecto.

- El cacao orgánico será transformado a chocolate, y los subproductos derivados de su elaboración serán vendidos y representan un ingreso diverso.
- Las ventas se realizarán al crédito con carta fianza irrevocable a treinta días.
- La compra de cacao orgánico se realizará al crédito con un plazo de 45 días.
- Se ha considerado como valor terminal un valor de perpetuidad para la empresa en el último año del análisis.

3. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

El costo promedio ponderado de capital (WACC) obtenido para el proyecto es de 22,89% y está compuesto por 2 factores:

- El costo de oportunidad del capital (COK) obtenido por el método del CAMP fue de 15,72%, consistente con los valores empleados en la industria (de 12% a 20%).
- La tasa de deuda efectiva es de 36,33% anual a ser cancelada a 60 meses.

El detalle de los cálculos se describe en el anexo 11.

4. Inversión inicial

El monto total de inversión es de S/ 790.510, de los cuales S/ 247.692 serán aportados por los socios y S/ 542.818 serán financiados a través de bancos a 5 años con un TEA de 36,33%. Entre los factores que se encuentran a favor de una evaluación crediticia positiva para el proyecto, destacan los siguientes:

- Historial crediticio positivo de los socios
- El 31% de la inversión aportado por los socios
- Contratos de colaboración empresarial con Makao y con UNFI Inc.
- Prendas hipotecarias de inmuebles o muebles de los socios

El detalle de las inversiones se presenta en el anexo 12.

5. Resultados económico-financieros

5.1 Comentarios a los estados de resultados

Durante el primer año de operaciones, la empresa reportará una pérdida de S/ 132.736 debido a los pocos volúmenes que exportará y a los gastos en publicidad de posicionamiento expuestos en el plan de marketing. Estos resultados están acordes con los presupuestos de ingresos y egresos, y a las estimaciones de la demanda del producto. A partir del segundo año, irán incrementando los volúmenes de exportación y, por lo tanto, también los ingresos por la exportación. En ese sentido, desde el segundo año de operaciones, las utilidades serán positivas.

Tabla 13. Estado de resultados proyectado en soles

(Expresado en soles)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingreso bruto | 1.943.940 | 2.972.295 | 4.197.062 | 5.357.952 | 6.619.318 |
| Descuentos | 53.458 | 81.738 | 115.419 | 147.344 | 182.031 |
| Comisiones | 27.215 | 41.612 | 58.759 | 75.011 | 92.670 |
| Venta neta | 1.863.266 | 2.848.945 | 4.022.884 | 5.135.597 | 6.344.617 |
| Costo de venta | 1.082.486 | 1.655.128 | 2.314.132 | 2.954.211 | 3.545.053 |
| Fletes | 71.106 | 108.715 | 147.695 | 188.535 | 226.242 |
| Utilidad bruta | 709.674 | 1.085.102 | 1.561.058 | 1.992.851 | 2.573.321 |
| Gastos de exportación | 13.032 | 13.284 | 13.536 | 13.824 | 13.824 |
| Publicidad | 325.800 | 258.300 | 443.680 | 318.720 | 499.200 |
| Utilidad comercial | 370.842 | 813.518 | 1.103.842 | 1.660.307 | 2.060.297 |
| Gastos de venta | 35.123 | 44.030 | 81.206 | 107.696 | 191.449 |
| Gastos administrativos | 298.600 | 310.197 | 325.470 | 331.285 | 337.245 |
| Depreciación y amortización | 14.606 | 14.606 | 14.606 | 14.606 | 14.606 |
| Diversos netos | (7943) | (10.796) | (16.501) | (20.447) | (23.368) |
| Utilidad operativa | 30.456 | 455.481 | 699.061 | 1.227.167 | 1.540.365 |
| Gastos financieros | 163.192 | 143.877 | 117.545 | 81.647 | 32.707 |
| U. Ant. de impuestos | (132.736) | 311.604 | 581.515 | 1.145.520 | 1.507.659 |
| IR | - | 84.190 | 196.267 | 384.362 | 532.484 |
| Utilidad del ejercicio | (132.736) | 227.414 | 385.248 | 761.158 | 975.175 |

Porcentaje sobre venta neta

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | | |
| | 2,8% | 2,8% | 2,8% | 2,8% | 2,8% |
| | 1,4% | 1,4% | 1,4% | 1,4% | 1,4% |
| | | | | | |
| | 58,1% | 58,1% | 57,5% | 57,5% | 55,9% |
| | 3,8% | 3,8% | 3,7% | 3,7% | 3,6% |
| | 38,1% | 38,1% | 38,8% | 38,8% | 40,6% |
| | 0,7% | 0,5% | 0,3% | 0,3% | 0,2% |
| | 17,5% | 9,1% | 11,0% | 6,2% | 7,9% |
| | 19,9% | 28,6% | 27,4% | 32,3% | 32,5% |
| | 1,9% | 1,5% | 2,0% | 2,1% | 3,0% |
| | 16,0% | 10,9% | 8,1% | 6,5% | 5,3% |
| | 0,8% | 0,5% | 0,4% | 0,3% | 0,2% |
| | -0,4% | -0,4% | -0,4% | -0,4% | -0,4% |
| | 1,6% | 16,0% | 17,4% | 23,9% | 24,3% |
| | 8,8% | 5,1% | 2,9% | 1,6% | 0,5% |
| | -7,1% | 10,9% | 14,5% | 22,3% | 23,8% |
| | 0,0% | 3,0% | 4,9% | 7,5% | 8,4% |
| | -7,1% | 8,0% | 9,6% | 14,8% | 15,4% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2 Comentarios al flujo de caja

El proyecto genera liquidez desde el segundo año de operación, con lo que permite cubrir las obligaciones de pago operativas y financieras (amortización de la deuda). Finalmente, se obtiene un VAN financiero de S/ 963.989 y un período de recuero descontado de 2,56 años.

Tabla 14. Flujo de caja libre

| | 2016 (año 0) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Perpetuo |
|---------------------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Ingresos al crédito | | 1.863.266 | 2.848.945 | 4.022.884 | 5.135.597 | 6.344.617 | |
| Ingresos al contado | | 7.943 | 10.796 | 16.501 | 20.447 | 23.368 | |
| Total de ingresos | | 1.871.210 | 2.859.741 | 4.039.385 | 5.156.044 | 6.367.985 | |
| Egresos | | | | | | | |
| Inversión activos tangibles | 19.576 | | | | | | |
| Inversión activos intangibles | 63.243 | | | | | | |
| Inversión en capital de trabajo | 707.691 | | | | | | |
| Pago de servicios | 83.268 | 83.268 | 83.268 | 83.268 | 83.268 | 83.268 | |
| Costo de maquila | | 1.095.518 | 1.668.412 | 2.327.668 | 2.968.035 | 3.558.877 | |
| Fletes | | 19.642 | 29.462 | 39.281 | 49.098 | 58.917 | |
| Gastos administrativos | | 215.332 | 226.929 | 232.602 | 238.417 | 244.377 | |
| Gasto de ventas y publicidad | 49.300 | 360.923 | 302.330 | 524.886 | 426.416 | 690.649 | |
| IGV a pagar | (43.822) | (33.145) | 34.239 | 47.612 | 76.447 | 99.418 | |
| Impuesto a la renta | | - | 84.190 | 196.267 | 384.362 | 532.484 | |
| Total de egresos | 879.256 | 1.741.539 | 2.428.829 | 3.451.583 | 4.226.043 | 5.267.990 | |
| Flujo de caja económico | (879.256) | 129.671 | 430.912 | 587.802 | 930.002 | 1.099.994 | 1.154.994 |
| Préstamos | | | | | | | |
| Préstamos | 542.818 | | | | | | |
| Amortización | | 53.165 | 72.480 | 98.812 | 134.710 | 183.651 | |
| Intereses | | 163.192 | 143.877 | 117.545 | 81.647 | 32.707 | |
| Escudo fiscal | | 48.958 | 43.163 | 35.264 | 24.494 | 9.812 | |
| Flujo de caja financiero | (336.438) | (37.729) | 257.718 | 406.708 | 738.138 | 893.449 | |
| VA | 1.843.245 | | | | | | |
| VAN | 963.989 | | | | | | |
| TIR | 44,5% | | | | | | |
| Payback | 2,56 | años | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3 Comentarios al balance general

El análisis del balance general del proyecto se realizó mediante el uso de los principales ratios financieros.

Tabla 15. Estado de situación financiera

| (Expresado en soles) | 2016 (Año 0) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | | | |
| Caja y bancos | 707.691 | 508.501 | 828.116 | 899.508 | 1.254.944 | 1.737.045 |
| Cuentas comerciales por cobrar | | 142.310 | 214.617 | 225.000 | 228.843 | 314.193 |
| Existencias | 707.691 | 650.812 | 1.042.733 | 1.124.508 | 1.483.787 | 2.051.238 |
| Total activo corriente | 707.691 | 508.501 | 828.116 | 899.508 | 1.254.944 | 1.737.045 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | | | |
| Activo fijo tangible | 19.576 | 19.576 | 19.576 | 19.576 | 19.576 | 19.576 |
| Depreciación acumulada | | 1958 | 3915 | 5873 | 7830 | 9788 |
| Activo intangible | 63.243 | 63.243 | 63.243 | 63.243 | 63.243 | 63.243 |
| Amortización acumulada | | 12.649 | 25.297 | 37.946 | 50.594 | 63.243 |
| | | | | | | |
| Total activo no corriente | 82.819 | 68.213 | 53.607 | 39.001 | 24.394 | 9788 |
| Total activos | 790.510 | 719.025 | 1.096.340 | 1.163.509 | 1.508.181 | 2.061.027 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Cuentas comerciales por pagar | | 61.251 | 47.391 | 57.583 | 64.312 | 429.666 |
| Obligaciones financieras a corto plazo | | 53.165 | 72.480 | 98.812 | 134.710 | 183.651 |
| Total pasivo corriente | | 114.416 | 119.871 | 156.395 | 199.022 | 613.317 |
| Obligaciones financieras a largo plazo | 542.818 | 489.653 | 417.173 | 318.361 | 183.651 | |
| Impuestos por pagar | | | 84.190 | 196.267 | 384.362 | 532.484 |
| Total pasivo no corriente | 542.818 | 489.653 | 501.363 | 514.628 | 568.013 | 532.484 |
| Total pasivos | 542.818 | 604.069 | 621.234 | 671.023 | 767.035 | 1.145.801 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital social | 247.692 | 247.692 | 247.692 | 247.692 | 247.692 | 247.692 |
| Utilidades del ejercicio | | -132.736 | 213.769 | 208.034 | 411.025 | 526.594 |
| Reserva legal | | - | 13.645 | 36.760 | 82.429 | 140.940 |
| Total patrimonio | 247.692 | 114.956 | 475.106 | 492.486 | 741.146 | 915.226 |
| Total pasivos y patrimonio | 790.510 | 719.025 | 1.096.340 | 1.163.509 | 1.508.181 | 2.061.027 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 16. Razones financieras

| Razón financiera | Ratio | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Liquidez | Capital de trabajo | 536.396 | 922.862 | 968.113 | 1.284.765 | 1.437.922 |
| | Liquidez general | 5,69 | 8,70 | 7,19 | 7,46 | 3,34 |
| | Prueba defensiva | 394.085 | 708.245 | 743.113 | 1.055.922 | 1.123.728 |
| Solvencia | Razón de deuda a activo total | 0,84 | 0,57 | 0,58 | 0,51 | 0,56 |
| | Razón de deuda a patrimonio (D/C) | 5,25 | 1,31 | 1,36 | 1,03 | 1,25 |
| | Razón de la capacidad de pago de intereses | -0,81 | 2,17 | 4,95 | 14,03 | 46,10 |
| Rentabilidad | Margen de utilidad bruta | 38,1% | 38,1% | 38,8% | 38,8% | 40,6% |
| | Margen de utilidad operativa | 1,6% | 16,0% | 17,4% | 23,9% | 24,3% |
| | Margen de utilidad neta | -7,1% | 8,0% | 9,6% | 14,8% | 15,4% |
| | Rendimiento operativo del activo (ROA operativo) | 0,04 | 0,42 | 0,60 | 0,81 | 0,75 |
| | Rendimiento del activo (ROA) | -0,18 | 0,21 | 0,33 | 0,50 | 0,47 |
| | Rendimiento del capital social (ROE) | -0,54 | 0,92 | 1,56 | 3,07 | 3,94 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Razones de liquidez**

- Liquidez general mayor a uno en todos los años del proyecto; es decir, tenemos la capacidad para afrontar las deudas a corto plazo
- Capital de trabajo positivo en todos los años del proyecto, indicador que genera confianza en los inversionistas y acreedores

- **Razones de solvencia**

- Endeudamiento patrimonial menor cercano a uno (excepto en el primer año de operación) en todos los años del proyecto, con una tendencia decreciente que permite ofrecer tranquilidad a los acreedores sobre el cumplimiento de los compromisos de financieros

- **Razones de rentabilidad**

- ROE por encima del 30% a partir del cuarto año, lo que evidencia la capacidad de la empresa de generar utilidades producto de la inversión de los accionistas

6. Análisis de sensibilidad

Se identificaron las variables clave para el éxito del negocio, las cuales se modificaron para plantear tres escenarios: pesimista, normal y optimista. Estas variables son las siguientes:

- Volumen de ventas
- Precio
- Costo de maquila del cacao orgánico

Tabla 17. Análisis de sensibilidad

| Análisis de sensibilidad por escenarios (Expresado en soles) | Escenario optimista | Escenario normal | Escenario pesimista |
|---|---------------------|------------------|---------------------|
| VARIABLES | | | |
| Precio del cacao | -5% | | +5% |
| Demanda | +10% | | -10% |
| Precio | + 10% | | - 10% |
| Celdas de resultado | | | |
| VAN accionista (VANF) | 2.053.258 | 963.989 | 16.195 |
| TIR financiero | 73,7% | 44,5% | 14,6% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se concluye que la rentabilidad del proyecto es altamente sensible a las variaciones del volumen precio. En esa medida, el equipo gerencial debe realizar un seguimiento continuo a estas variables clave. Además, cabe anotar que el proyecto nos muestra un alto grado de confiabilidad, puesto que, en el peor escenario, obtendremos una rentabilidad moderada y que, aplicando planes de contingencia, resulta un proyecto de riesgo moderado.

7. Plan de contingencia

Este plan busca tomar acciones ante posibles escenarios que puedan afectar la viabilidad financiera del proyecto en los próximos cinco años.

- Reducción de precios del mercado de chocolates: La posibilidad de volver a caer en una nueva crisis financiera internacional que afecte la economía de Estados Unidos podría inducir a una caída de precios. Ante este escenario, Quri implementaría un plan de

reducción de costos administrativos o de promoción que nos permitirían cubrir una caída de precios hasta de 10%.

- Reducción de la demanda: Bajo la premisa de una baja demanda, en el primer año, Quri buscará expandir sus operaciones a otros estados gracias a la red de distribución de UNFI que mitigaría este riesgo.
- Aumento de la demanda: Las operaciones estarían cubiertas, puesto que, hasta el cuarto año de las operaciones, contamos con capacidad de ampliar la producción, en la medida que solo estaríamos haciendo uso parcial de uno turno de producción en la planta Makao, y existe capacidad de producción y abastecimiento de cacao.
- Aumento de los precios del cacao: Se espera que el precio mundial del cacao se incremente al año 2020 debido a un desabastecimiento proyectado de los países productores africanos. Esta subida de costos impactará a todos los fabricantes de chocolate y será trasladado al precio a los clientes finales mediante dos acciones: manteniendo el producto tal cual está planteado, pero a un precio mayor, o conservando el precio de venta y modificando el producto en tamaño o porcentaje de cacao (Euromonitor 2014).

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer la viabilidad de la exportación de chocolate orgánico *dark* peruano al mercado estadounidense, a partir de las tendencias de consumo y el crecimiento esperados de esa industria. Los resultados del análisis del macro y microentorno muestran un mercado comercialmente atractivo y con varios factores externos positivos; sin embargo, también da cuenta de que, debido a su composición y al alto grado de competencia, es necesaria la implementación de una estrategia que permita posicionar la marca en un nicho específico.

El sondeo de mercado, a través del análisis de fuentes primarias y secundarias, determinó que Estados Unidos es el país que mejor aceptación presenta hacia nuestro producto. Se validó su accesibilidad dado el crecimiento del mercado de chocolates orgánicos, el perfil de sus consumidores, y los canales de distribución y puntos de venta con los que cuenta.

La planificación a largo plazo debe estar diseñada sobre la base de una estrategia genérica de enfoque, que tenga como pilares la calidad de nuestro producto y la experiencia de consumo que se ofrece a los consumidores. La definición de la esfera de influencia de la empresa nos permite asegurar que los procesos involucrados dentro del alcance cumplan con los lineamientos de responsabilidad social que hemos definido.

Para garantizar la sostenibilidad del proyecto, es necesario generar alianzas estratégicas con los proveedores de cacao y de la maquila del chocolate, de modo que podamos ser flexibles ante los cambios de la demanda y, así, no afectar el abastecimiento hacia los clientes externos. Todos los componentes de marketing *mix* deben estar alineados en el establecimiento de que el producto pertenece a la categoría «*Premium*». Para ello, es preciso entablar acuerdos de colaboración con el distribuidor especializado.

Al término del quinto año, el VAN financiero es de S/ 963,989 con una TIR de 44,5% y una utilidad neta del 15,4% (superior al promedio de la industria), por lo que se concluye que el presente plan de negocios es rentable y debe ser implementado a la brevedad. Finalmente, se recomienda explorar los mercados de Alemania y el Reino Unido en una segunda fase de expansión internacional.

Bibliografía

Afoakwa, Emmanuel (2010). *Chocolate Science and Technology*. York, UK: Nestlé Product Technology Centre.

Agencia Andaluza de Promoción Exterior (2014). *Ficha-país Estados Unidos*. Sevilla: Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Agencia Andaluza de Promoción Exterior (2012). *Ficha-país Estados Unidos*. Sevilla: Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Agriculture and Agri-Food Canada (2013). *Organic Packaged Food in the United States*. Ottawa: Agriculture and Agri-Food Canada.

Austin, Steven (2015). "The Top 6 Reasons Oil Prices Are Heading Lower". *Oil-price*, 7 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 10/08/2015. <<http://www.oil-price.net/en/articles/top-6-reasons-oil-price-are-headed-lower.php>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2015a). *Encuesta de expectativas macroeconómicas de tipo de cambio*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2015b). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Bloomberg (2015). *Web site oficial de Bloomberg*. Fecha de consulta: 10/11/2015. <<http://www.bloomberg.com/>>.

Bouzanis, Angela (2016). "Peru Business Confidence February 2016". *Focus Economics*. Fecha de consulta: 15/03/2016. <<http://www.focus-economics.com/countries/peru/news/business-confidence/business-sentiment-improves-in-february>>.

Candy Industry (2010). "More Chocolate Manufacturers Moving to Ethical Sourcing". *Candy Industry*. Fecha de consulta: 11/10/2015. <<http://www.candyindustry.com/articles/83190-more-chocolate-manufacturers-moving-to-ethical-sourcing>>.

Congreso de la República (2008). *Ley 29196. Ley de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica*. Lima, 24 de enero de 2008.

Congreso de la República (2007). *Ley 28977. Ley de Facilitación del Comercio Exterior*. Lima, 8 de febrero de 2007.

Damodaran (s.f.). *Damodaran Online*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte de Conflictos Sociales*, núm. 142. Lima: Defensoría del Pueblo.

Diario El Comercio (2015). "Chocolate peruano Cacaosuyo es el mejor del mundo". *Diario El Comercio*, Suplemento "Vamos". Lima, octubre de 2015. Fecha de consulta: 21/10/2015. <<http://elcomercio.pe/vamos/noticias/chocolate-peruano-cacaosuyo-mejor-mundo-noticia-1849832>>.

Diario Gestión (2015a). "Blog de Innovación y Empredimiento Tecnológico". *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 27/10/2015. <<http://blogs.gestion.pe/iet/2015/08/un-empredimiento-del-que-muchos-podemos-aprender.html>>.

Diario Gestión (2015b). "Cacaosuyo llegará a los autoservicios de Lima y EE.UU". *Diario Gestión*. Lima, 24 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 24/08/2015. <<http://gestion.pe/impresa/cacaosuyo-llegara-autoservicios-lima-eeuu-2140712>>.

Diario Gestión (2015c). "Dolar rompe barrera S/. 3.13". *Diario Gestión*. Lima, 22 de abril de 2015. Fecha de consulta: 15/07/2015. <<http://gestion.pe/economica/dolar-rompe-barrera-s-313-y-ahora-banca-preve-que-llegara-s-330-212948>>.

EcoWatch (2014). "10 Reasons Consumers Buy Organic". *Ecowatch*. Fecha de consulta: 03/11/2015 <<http://ecowatch.com/2014/04/24/10-reasons-consumers-buy-organic/>>.

Euromonitor (2015a). *Chocolate Confectionary in the US*. Chicago: Euromonitor.

Euromonitor (2015b). *Organic Packaged Food in the US*. Chicago: Euromonitor.

Euromonitor (2015c). *Single-origin Chocolate: The Future of Premium Chocolate Foretold*. Chicago: Euromonitor.

Euromonitor (2014). *Global Confectionery Overview Key Categories Countries and Trends to 2019*. Chicago: Euromonitor.

Fairtrade (2011). *Fairtrade and Cocoa*. Londres: Fairtrade.

Fairtrade Labelling Organizations International (2011). "Cocoa". *Fairtrade International*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <<http://www.fairtrade.net/products/cocoa.html>>.

Food and Drugs Administration (s.f.). "Current Good Manufacturing Practices". *Food and Drugs Administration*. Fecha de consulta: 25/10/2015. <<http://www.fda.gov/Food/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/CurrentGoodManufacturingPracticesCGMPs/ucm111>>.

Food Channel (2012). "Top Ten Food Trends for 2012". *Food Channel*. Fecha de consulta: 25/10/2015. <<http://www.foodchannel.com/articles/article/top-ten-food-trends-2012/>>.

Guerrero, Dante; Girón, Catherin; Madrid, Anghella; Mogollón, Claudia; Quiroz, Claudia; Villena, Dhaida (2012). *Diseño de la línea de producción de chocolate orgánico*. Tesis para optar por el grado licenciado. Lima: Universidad de Piura.

Harvard Business School (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, pp. 79-93.

Hofstede Centre (2016). "Country Comparison". *Geert Hofstede*. Fecha de consulta: 16/01/2016. <<http://geert-hofstede.com/peru.html>>.

Organización Internacional de Estandarización (2010). *ISO 26000 Guidance on social responsibility*. Ginebra: Organización Internacional de Estandarización.

KPGM (2014). *A taste of the future*. Londres: KPGM.

Lavaggi, Luis José (2016a). *Entrevista a Eduardo Rubio*. 15 de febrero de 2016

Lavaggi, Luis José (2016b). *Entrevista a Arturo Urrelo*. 26 de enero de 2016.

Lavaggi, Luis José (2016c). *Entrevista a Walter Franco*. 20 de enero de 2016.

Lavaggi, Luis José (2016d). *Entrevista a Eric Aponte*. 19 de enero de 2016.

Lavaggi, Luis José (2016e). *Entrevista a Marta Sesmero*. 19 de enero de 2016.

Lavaggi, Luis José (2015). *Entrevista a Pedro Arana*. 20 de noviembre de 2015.

Link Trading Group (2015). *Análisis de mercado del producto: Chocolate orgánico/gourmet*. Miami: Link Trading Group.

Marcano, Ninoska (2016). "Qué es un alimento orgánico". *About en español*, Vocabulario – Salud infantil. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://saludinfantil.about.com/od/Glosario/g/Qu-E-Es-Un-Alimento-Org-Anico.htm>>.

Ministerio de Agricultura (2011). "Salón del chocolate - Perú". *Salón del cacao y chocolate*. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://www.salondelcacaoychocolate.pe/logros.html>>.

Ministerio de Agricultura y Usaid (s.f.). "Cacao - Perú". *Ministerio de Agricultura*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/cacao_espanol_1.pdf>.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2015). *Ficha-país Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). *Inteligencia de mercado: EE.UU*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). *Política de Comercio Exterior y Tratados de Libre Comercio*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). *Guía de envases y embalajes*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). "El Perú en América del Norte". *Ministerio de Relaciones Exteriores*, Política exterior. Fecha de consulta: 10/01/2016. <http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/El_Peru_en_America_del_Norte.aspx>.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2011). *Perfil de mercado de alimentos gourmet en Estados Unidos*. Los Ángeles: Oficina de Promoción Comercial e Inversiones del Perú.

Organic Store Locator (2016). "Organic Food Store- Florida". *Organic Store Locator*. Fecha de consulta: 02/02/2016. <<http://www.organicstorelocator.com/all-florida.html>>.

Pew Research Center (2016). "A Portrait of Smartphone Ownership". *Pew Internet*. Fecha de consulta: 10/02/2016. <<http://www.pewinternet.org/2015/04/01/chapter-one-a-portrait-of-smartphone-ownership/>>.

Presidencia de la República (1999). *Decreto Supremo N° 055-99-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo*. Lima, 15 de abril de 1999.

ProChile (2013). *Fair Trade: Productos alimenticios*. Santiago de Chile: ProChile.

ProChile (2011). *Estudio de mercado de alimentos orgánicos en Estados Unidos*. Santiago de Chile: ProChile.

ProChile (2010). *Estudio de mercado de confites - EE.UU.* Santiago de Chile: ProChile.

Proyectos Peruanos (s.f.). "Proyectos Peruanos: Cacao". *Proyectos Peruanos*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <<http://www.proyectosperuanos.com/cacao.html#>>.

The World Bank (2016a). "Peru: Global Economic Prospects - Forecasts". *The World Bank*. Fecha de consulta: 03/02/2016. <<http://data.worldbank.org/country/peru>>.

The World Bank (2016b). "USA: Global Economic Prospects - Forecasts". *The World Bank*. Fecha de consulta: 03/02/2016. <<http://data.worldbank.org/country/usa>>.

Trade Map (2015). "Imports and Exports of HS 843820". *Trade Map*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <www.trademap.org>.

United State International Trade Commission (2015). *USITC Tariff Database*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp>.

Weinberger, Karen (2009a). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Nathan Associates Inc.

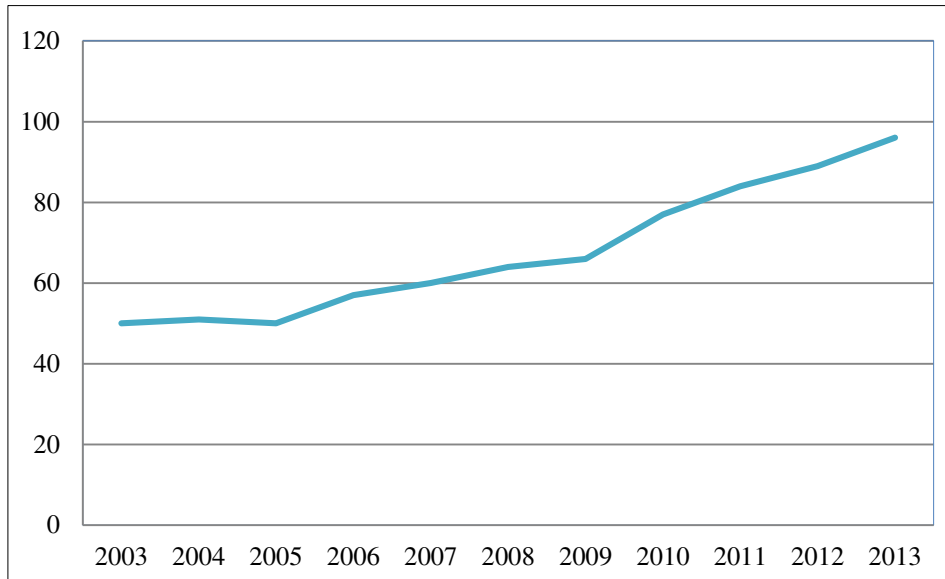
Weinberger, Karen (2009b). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.

World Economic Forum (2016). "The Global Competitiveness Report 2015-2016". *We Forum*. Fecha de consulta: 25/11/2015. <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>>.

Anexos

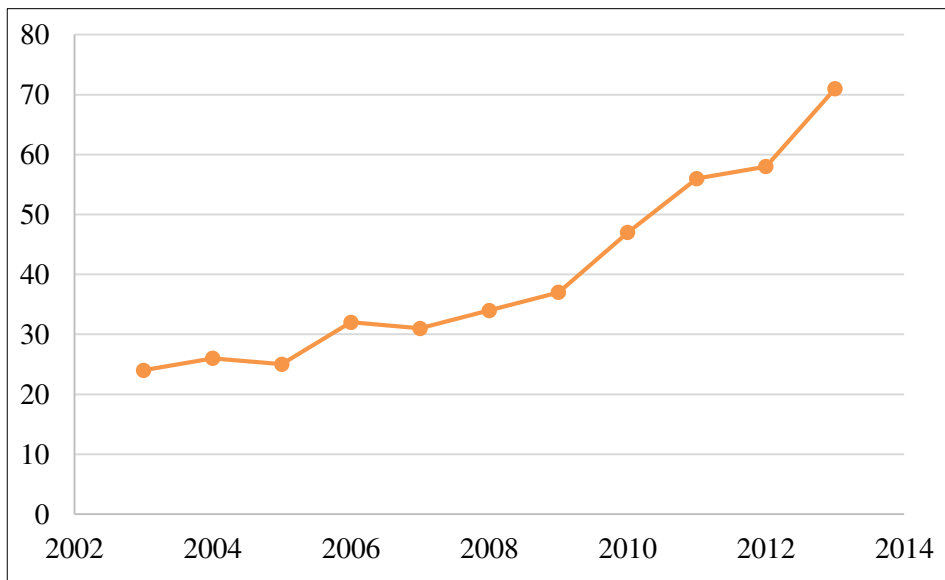
Anexo 1. Estadísticas de producción de cacao

Superficie cosechada a nivel nacional (hectáreas)



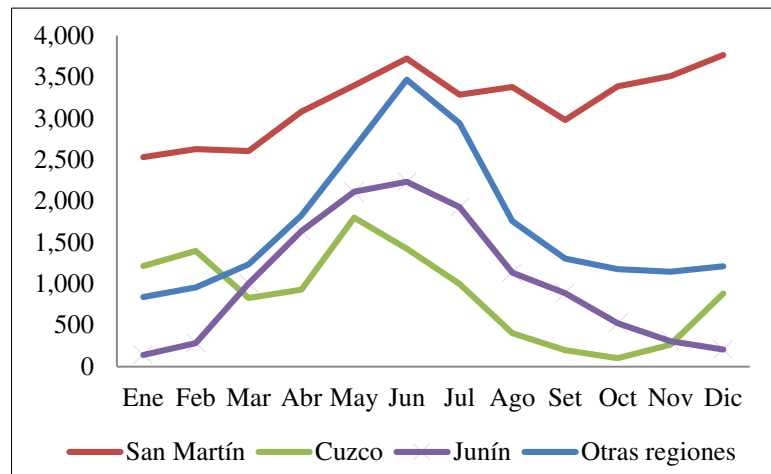
Fuente: Ministerio de Agricultura y Usaid, s.f. Elaboración propia, 2016.

Producción nacional de cacao (miles de toneladas)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Usaid, s.f. Elaboración propia, 2016.

Producción mensual de cacao por región (año 2014)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Usaid, s.f. Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Entrevistas a profundidad

- Eric Aponte: Es director de la Oficina Comercial de Perú en Miami. Cuenta con más de cuatro años supervisando y promoviendo el desarrollo comercial de empresas peruanas en once estados de Estados Unidos y el Caribe. Asimismo, tiene experiencia en consultorías directas para el posicionamiento de marcas de pisco en Miami.
- Pedro Arana: Es *chocolatier* reconocido en el ámbito de la gastronomía peruana e impulsor del cultivo de cacao orgánico en las comunidades agrícolas en el Perú como reemplazo del cultivo de coca.
- Giuseppe Casinelli: Es gerente general y socio fundador de la empresa chocolatera Maraná. La empresa ya ha iniciado un plan de internacionalización y apunta a comenzar a distribuir sus productos a Estados Unidos y Europa.
- Michelle Dutemple: Es gerente financiera en Gráfica Editorial Taller Lov. Taller Lov fue el ganador de un concurso organizado por Promperú para realizar las consultorías de internacionalización de productos peruanos, específicamente, chocolates orgánicos Amaz.
- Pamela Esquivel: Es gerente comercial en la Cooperativa Agraria Cacaotera (Acopagro). Dicha institución exporta cacao orgánico en bruto o procesado sembrado en la región San Martín a Italia, Suiza, Francia, Holanda y Estados Unidos.
- Bárbara Eulert: Es gerente de Proyectos en Métrica y Gestión. Cuenta con más de diecisiete años de experiencia en el sector de consumo masivo, desarrollo de marcas, planeamiento estratégico y nuevos negocios en el mercado local e internacional.
- Walter Franco: Es analista de mercados de la Oficina Comercial de Perú en California. Su experiencia se centra en investigación y análisis de mercado. Es responsable de realizar contactos con empresas peruanas que deseen establecer negocios con la zona de la costa oeste de EE.UU.
- Cinthy Revilla: Es directora de Arte y Diseño en Hyperbrand, y cuenta con más de diez años de experiencia liderando el relanzamiento visual de marcas como AFP Prima, BCP, LAP, entre otras. Trabajó con la empresa chocolatera Villa Andina el rediseño de su presencia digital con miras a su internacionalización.
- John Rodríguez: Es coordinador del sector de alimentos y bebidas de la Cámara de Comercio de Lima. Cuenta con experiencia en consultoría de exportación, importación y promoción comercial del sector logístico, agro y pesca. Recientemente, coordinó el envío de muestras de chocolate Makao a España.
- Eduardo Rubio: Actualmente, es director ejecutivo en Patronato del Banco de Crédito del Perú (BCP). Cuenta con diez años de experiencia en temas de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y asuntos públicos. Anteriormente, desempeñó el cargo de gerente adjunto de Responsabilidad Social del BCP.
- Marta Sesmero: Es analista de mercados de consumo directo en la Oficina Comercial de Perú en Miami con más de 10 años de experiencia en desarrollo de negocios internacionales. Supervisó la investigación de mercado sobre el consumo de chocolates orgánicos en Florida en agosto de 2015.

- Michael Succar: Es presidente del Comité de Golosinas de la Sociedad Nacional de Industrias y dueño fundador de la empresa chocolatera Delphinus. Delphinus, actualmente, exporta sus chocolates a los mercados de Ecuador y Bolivia bajo la marca Hampton.
- Arturo Urrelo: Es gerente general de la empresa chocolatera Makao. En la actualidad, la empresa Makao posee su propia línea de chocolates y presta servicios de tercerización a marcas reconocidas de chocolates de exportación como Cacaosuyo.

Anexo 3. Fairtrade

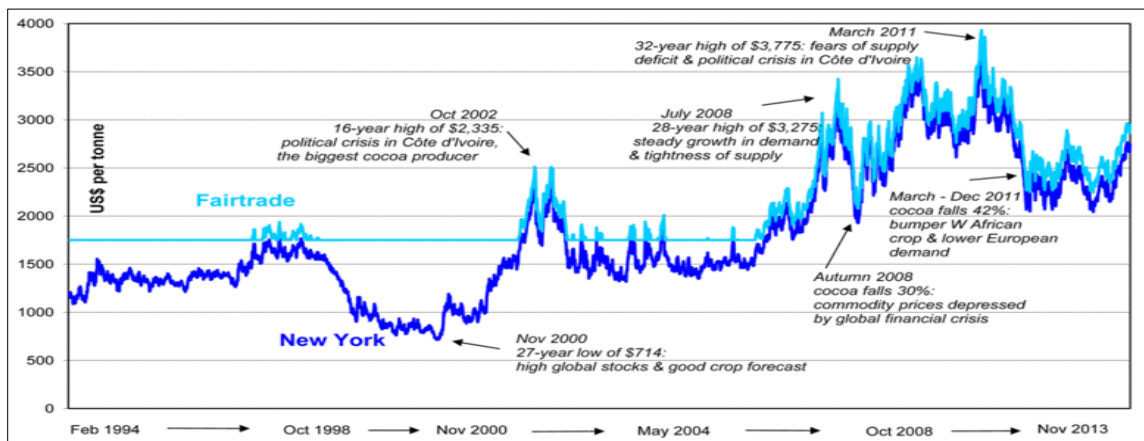
La iniciativa *Fairtrade* establece estándares cuya validación auditada supone la obtención de la certificación que lleva el mismo nombre. Estos estándares permiten a los granjeros planificar sus presupuestos de producción sin temor a ser «víctimas» de la volatilidad del precio internacional.

Las principales premisas sobre las que se establecen los estándares *Fairtrade* son los siguientes:

- Establecimiento de un precio mínimo de US\$ 2000 por tonelada de granos de cacao certificado: Si el precio internacional del cacao está por encima, entonces, ese sería el precio *Fairtrade*. Antes de 2011, el precio mínimo era de US\$ 1600 por tonelada.
- Un pago adicional de US\$ 200 por tonelada para invertir en la comunidad, negocios locales o proyectos medioambientales: Antes de 2011, el pago adicional era de US\$ 150 por tonelada.
- Las organizaciones productoras de cacao pueden solicitar financiamiento a los compradores hasta en un 60% del precio de compra.
- Promocionar alianzas comerciales de largo plazo y en condiciones equitativas.
- Prácticas de cuidados del medio ambientales con enfoque en minimizar el uso de agroquímicos, manejo adecuado de residuos, mantenimiento de la fertilidad de los suelos y la sostenibilidad de los recursos hídricos y no usar organismos genéticamente modificados.
- Los trabajos infantiles o forzados están completamente prohibidos.

En el siguiente gráfico, se muestra una evolución de como el precio mínimo y el pago adicional influyen en los precios del cacao *Fairtrade*.

Mercado de cacao 1994-2013: Comparación entre precios *Fairtrade* versus precios Nueva York



Fuente: Fairtrade Labelling Organizations International, 2011.

Anexo 4. Matriz de selección de países

Resumen de análisis

Variables

| Código | Descripción |
|--------|--------------------------------|
| F1 | Acceso al mercado de destino |
| F2 | Tamaño y atractivo de mercado |
| F3 | Mercado de golosinas orgánicas |

| Países | F1 | F2 | F3 | Total |
|----------------|-----|-----|-----|-------|
| Alemania | 115 | 108 | 160 | 383 |
| Reino Unido | 115 | 109 | 145 | 369 |
| Estados Unidos | 140 | 119 | 170 | 429 |
| Francia | 115 | 68 | 95 | 278 |
| Japón | 110 | 70 | 70 | 250 |
| Italia | 95 | 50 | 75 | 220 |
| Bélgica | 115 | 92 | 80 | 287 |
| España | 95 | 38 | 70 | 203 |
| Canadá | 140 | 43 | 85 | 268 |
| Holanda | 115 | 73 | 150 | 338 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Factor 1: Acceso al mercado de destino

Variables

| Código | Descripción | Peso |
|--------|--|------|
| F1-V1 | Arancel equivalente <i>ad valorem</i> aplicado por el país | 5 |
| F1-V2 | Riesgos por ineficiencias del mercado de bienes | 2 |
| F1-V3 | Riesgos por factores políticos: Instituciones públicas | 2 |
| F1-V4 | Riesgos de no cumplimiento de futuras reglamentaciones sanitarias en el país destino | 5 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

| Países | F1-V1 | | F1-V2 | | F1-V3 | | F1-V4 | | Ponderado |
|-------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-----------|
| | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | |
| Alemania | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Alto | 5 | 115 |
| Reino Unido | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Alto | 5 | 115 |
| EE.UU. | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Medio | 10 | 140 |
| Francia | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Alto | 5 | 115 |
| Japón | 6% | 4 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Medio | 10 | 110 |
| Italia | 0% | 10 | Medio | 5 | Medio | 5 | Alto | 5 | 95 |
| Bélgica | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Alto | 5 | 115 |

| Países | F1-V1 | | F1-V2 | | F1-V3 | | F1-V4 | | Ponderado |
|---------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-----------|
| | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | |
| España | 0% | 10 | Medio | 5 | Medio | 5 | Alto | 5 | 95 |
| Canadá | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Medio | 10 | 140 |
| Holanda | 0% | 10 | Bajo | 10 | Bajo | 10 | Alto | 5 | 115 |

Fuente: Trade Map, 2015. World Economic Forum, 2016. Elaboración propia, 2016.

Factor 2: Tamaño y atractivo de mercado de chocolate

Variables

| Código | Descripción | Peso |
|--------|--|------|
| F2-V1 | Valor importado en 2014 (en miles de US\$) | 4 |
| F2-V2 | Cantidad importada en 2014 (en tons.) | 4 |
| F2-V3 | Tasa de crecimiento interanual 2010-2014 (en valor) | 3 |
| F2-V4 | Tasa de crecimiento interanual 2010-2014 (en cantidad) | 3 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

| Países | F2-V1 | | F2-V2 | | F2-V3 | | F2-V4 | | Ponderado |
|-------------|---------|------|--------|------|-------|------|-------|------|-----------|
| | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | |
| Alemania | 512.524 | 10 | 66.444 | 8 | 11,7% | 8 | 4,9% | 4 | 108 |
| Reino Unido | 482.573 | 9 | 84.747 | 10 | 7,1% | 5 | 7,9% | 6 | 109 |
| EE.UU. | 443.890 | 8 | 74.959 | 9 | 12,7% | 9 | 9,3% | 8 | 119 |
| Francia | 357.914 | 7 | 63.107 | 7 | 2,4% | 2 | 0,0% | 2 | 68 |
| Japón | 138.530 | 6 | 12.036 | 1 | 11,4% | 7 | 8,0% | 7 | 70 |
| Italia | 126.597 | 5 | 21.610 | 3 | 2,6% | 3 | 1,3% | 3 | 50 |
| Bélgica | 123.186 | 4 | 21.886 | 4 | 18,1% | 10 | 17,2% | 10 | 92 |
| España | 120.575 | 3 | 22.230 | 5 | -6,7% | 1 | -8,0% | 1 | 38 |
| Canadá | 118.276 | 2 | 21.338 | 2 | 6,4% | 4 | 6,5% | 5 | 43 |
| Holanda | 115.510 | 1 | 23.959 | 6 | 9,7% | 6 | 12,0% | 9 | 73 |

Fuente: Trade Map, 2015. World Economic Forum, 2016. Elaboración propia, 2016.

Factor 3: Mercado de golosinas orgánicas

Variables

| Código | Descripción | Valor |
|--------|--|-------|
| F3-V1 | Valor de mercado 2014 (en miles de US\$) | 5 |
| F3-V2 | Tasa de crecimiento interanual 2010-2014 | 5 |
| F3-V3 | Valor de mercado 2019 (en miles de US\$) | 5 |
| F3-V4 | Tasa de crecimiento interanual 2015-2019 | 5 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

| Países | F3-V1 | | F3-V2 | | F3-V3 | | F3-V4 | | Ponderado |
|-------------|---------|------|-------|------|---------|------|-------|------|-----------|
| | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | Valor | Nota | |
| Alemania | 253.619 | 10 | 3,1% | 5 | 267.812 | 9 | 0,9% | 8 | 160 |
| Reino Unido | 190.075 | 8 | 5,9% | 8 | 231.219 | 8 | 3,3% | 5 | 145 |
| EE.UU. | 216.600 | 9 | 4,1% | 6 | 291.476 | 10 | 5,1% | 9 | 170 |
| Francia | 17.295 | 4 | 8,3% | 9 | 19.132 | 4 | 1,7% | 2 | 95 |
| Japón | 2447 | 2 | 2,1% | 3 | 2436 | 2 | -0,1% | 7 | 70 |
| Italia | 20.839 | 5 | 0,8% | 2 | 22.762 | 5 | 1,5% | 3 | 75 |
| Bélgica | 2148 | 1 | 2,1% | 4 | 2319 | 1 | 1,3% | 10 | 80 |
| España | 22.988 | 6 | -1,5% | 1 | 23.426 | 6 | 0,3% | 1 | 70 |
| Canadá | 4960 | 3 | 5,3% | 7 | 5840 | 3 | 2,8% | 4 | 85 |
| Holanda | 26.210 | 7 | 9,2% | 10 | 31.797 | 7 | 3,3% | 6 | 150 |

Fuente: Euromonitor, 2015b. Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Descripción de los principales distribuidores y puntos de venta

A continuación, se detallan las características más resaltantes de los principales distribuidores y puntos de venta del estado de la Florida (Link Trading Group 2015).

Distribuidores

- KeHE: Suple múltiples canales de supermercados *retail*, así como minoristas independientes en canales convencionales y naturales. Trabaja con más de 3500 productores, importadores y demás tipos de proveedores con el fin de proveer a los diferentes tipos de canales *retail* o minoristas con productos naturales y especializados que los consumidores finales desean.
- United Natural Foods Inc.: Es uno de los principales distribuidores mayoristas de alimentos naturales, orgánicos y de productos de especialidad en los EE.UU. y Canadá. Abastece más de 60 mil productos a unos 23 mil clientes, entre los cuales resalta la cadena natural Whole Foods (su cliente número uno). Según Mara Sesmero, son los de mayor penetración en cadenas de tiendas orgánicas (en Lavaggi 2016).
- Abraco Group LLC: Es uno de los principales distribuidores de la Florida con una trayectoria exitosa por introducir a este mercado marcas como Bimbo, Marinela y Barcel. Además de atender a supermercados y mayoristas, entre sus clientes, se encuentran tiendas de conveniencia, clubes y mercados especializados.

Puntos de venta *retail*

- Whole Foods Market: Es la más grande cadena de alimentos orgánicos en Estados Unidos y el mundo, con más de 300 tiendas a nivel nacional. En 2014, alcanzó ventas de US\$ 14,1 mil millones.
- Fresh Market: Es la competencia directa de Whole Foods Market, con 165 tiendas en 27 Estados. Tiene un enfoque de mercado estilo europeo y busca ubicar sus tiendas en zonas de alto nivel.
- Wal-Mart: Es una cadena *retail* con una amplia cobertura a nivel nacional. Cuenta con 27 súper *centers* en el sur y centro de Florida, donde la venta de chocolate orgánico podría tener buenas posibilidades de comercialización.

Anexo 6. Detalle de precios *retail* en Florida

En agosto de 2015, la empresa Link Trading Group realizó un estudio sobre el mercado de chocolate orgánico en la región sur de la Florida. El estudio campo incluyó la revisión de 45 tiendas en 12 ciudades ubicadas en los condados Miami Dade, Broward y West Palm Beach.

Precios de chocolates orgánicos *dark* en Florida

| Marca | Empaque | Presentación producto | Onzas | % cacao | Tienda | Precio (US\$) | Características |
|----------------|---------------|--|--------|---------|-------------------------|---------------|--|
| GREEN & BLACKS | Barra en caja | Trinitario cacao beans | 3,5 oz | 85% | Publix (Penborke Rd) | 3,19 | USDA <i>Organic</i> |
| GREEN & BLACKS | Barra en caja | Trinitario cacao beans | 3,5 oz | 85% | Walgreens (Douglas) | 3,19 | USDA <i>Organic</i> |
| GREEN & BLACKS | Barra en caja | Trinitario cacao beans | 3,5 oz | 85% | Whole Foods (Aventura) | 3,19 | USDA <i>Organic</i> |
| GREEN & BLACKS | Barra en caja | Trinitario cacao beans | 3,5 oz | 85% | Publix (Aventura) | 3,19 | USDA <i>Organic</i> |
| GREEN & BLACKS | Barra en caja | Trinitario cacao beans | 3,5 oz | 85% | Publix (Davle) | 3,19 | USDA <i>Organic</i> |
| THEO | Barra en caja | | 3 oz | 70% | Whole Foods (P Pines) | 3,59 | <i>Organic Fair Trade</i> |
| WHOLE FOODS | Barra en caja | | 3,5 oz | 72% | Whole Foods (Aventura) | 2,99 | <i>Belgian Chocolate Organic Whole Trade</i> |
| WHOLE FOODS | Barra en caja | | 3,5 oz | 72% | Whole Foods (P Pines) | 2,99 | <i>Belgian Chocolate Organic Whole Trade</i> |
| ALTER ECO | Barra en caja | <i>Bittersweet cocoa deep fruity intensity</i> | 2,8 oz | 85% | Fresh Market (Aventura) | 4,49 | USDA <i>Organic Fairtrade</i> |
| ALTER ECO | Barra en caja | <i>Bittersweet cocoa deep fruity intensity</i> | 2,8 oz | 85% | Fresh Market (Flamingo) | 4,49 | USDA <i>Organic Fairtrade</i> |
| PASCHA | Barra en caja | | 3,5 oz | 55% | Whole Foods (Aventura) | 4,99 | USDA <i>Organic, NOM GMO verified, Fairtrade, K parve Peru</i> |
| PASCHA | Barra en caja | | 3,5 oz | 70% | Fresh Market (Aventura) | 4,99 | USDA <i>Organic, NOM GMO verified, Fairtrade, K parve Peru</i> |
| PASCHA | Barra en caja | | 3,5 oz | 85% | Whole Foods (Aventura) | 4,49 | USDA <i>Organic, NOM GMO verified, Fairtrade, K parve Peru</i> |

| Marca | Empaque | Presentación producto | Onzas | % cacao | Tienda | Precio (US\$) | Características |
|----------------|-------------------|-------------------------------------|--------|---------|-------------------------|---------------|---|
| PASCHA | Barra en caja | | 3,5 oz | 85% | Fresh Market (Flamingo) | 4,49 | USDA Organic, NOM GMO verified, Fairtrade, K parve Peru |
| SWEET RIOT | Barra en papel | | 3,5 oz | 85% | Fresh Market (Aventura) | 4,49 | USDA Organic, NOM GMO Gluten free, Fairtrade |
| SIMPLY BALANCE | Barra en caja | <i>Dark chocolate with sea salt</i> | 3 oz | 72% | Target | 2,39 | Organic from Ecuador |
| EQUAL EXCHANGE | Barra en plástico | | 3,5 oz | 55% | Whole Foods (Aventura) | 4,29 | Organic Fair Trade |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Precios de chocolates orgánicos *dark* con *cocoa nibs* en Florida

| Marca | Empaque | Presentación producto | Onzas | % cacao | Tienda | Precio (US\$) | Características |
|-----------|----------------|---|--------|---------|-------------------------|---------------|---|
| MADECASSE | Barra en papel | <i>Dark chocolate, cocoa nibs & a touch of sea salt fruity notes with a savory crunch</i> | 2,4 oz | 63% | Fresh Market (Aventura) | 5,99 | <i>Fair for life bean to bar Africa</i> |
| MADECASSE | Barra en papel | <i>Dark chocolate, cocoa nibs & a touch of sea salt fruity notes with a savory crunch</i> | 2,4 oz | 63% | Fresh Market (Flamingo) | 5,99 | <i>Fair for life bean to bar Africa</i> |
| MADECASSE | Barra en papel | <i>Dark chocolate, cocoa nibs & a touch of sea salt fruity notes with a savory crunch</i> | 2,4 oz | 63% | Whole Foods (P Pines) | 4,99 | <i>Fair for life bean to bar Africa</i> |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Precios de chocolates orgánicos con quinua en Florida

| Marca | Empaque | Presentación Producto | Onzas | % Cacao | Tienda | Precio (US\$) | Características |
|------------|----------------|--|---------|---------|-------------------------|---------------|---|
| ALTER ECO | Barra en caja | Nutty toasted quinoa Light Crispy Crunch | 2,82 oz | 60% | Whole Foods (Aventura) | 3,99 | USDA Organic Fair Trade |
| ALTER ECO | Barra en caja | Nutty toasted quinoa Light Crispy Crunch | 2,82 oz | 60% | Fresh Market (Aventura) | 4,49 | USDA Organic Fair Trade |
| ALTER ECO | Barra en caja | Nutty toasted quinoa Light Crispy Crunch | 2,82 oz | 60% | Fresh Market (Flamingo) | 4,49 | USDA Organic Fair Trade |
| SWEET TRIO | Barra en papel | | 3,5 oz | 75% | Fresh Market (Aventura) | 4,49 | USDA Organic, NOM GMO certified Gluten free |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Estimación de la demanda y mercado objetivo

Evolución estimada del mercado de chocolate orgánico en Estados Unidos

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
|-------------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Total | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas US\$ millones | 150,4 | 159,0 | 167,2 | 175,5 | 183,5 | 195,7 | 207,7 | 220,6 | 233,9 | 246,9 | 260,3 | 274,0 | |
| Var. US\$ millones A / A | | 8,6 | 8,1 | 8,4 | 8,0 | 12,2 | 12,0 | 12,9 | 13,3 | 13,0 | 13,4 | 13,7 | |
| Var. % A/A | | 5,7% | 5,1% | 5,0% | 4,5% | 6,6% | 6,2% | 6,2% | 6,0% | 5,6% | 5,4% | 5,3% | |
| Principales empresas | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Share</i> | | | | | | | | | | | | |
| Mondelez y Hershey | 67,0% | 100,8 | 106,5 | 112,0 | 117,6 | 122,9 | 131,1 | 139,2 | 147,8 | 156,7 | 165,5 | 174,4 | 183,6 |
| Alter Eco Americas | 7,9% | n.d. | n.d. | n.d. | 10 | 14,5 | 15,5 | 16,4 | 17,4 | 18,5 | 19,5 | 20,6 | 21,7 |
| Theo Chocolate | 4,8% | n.d. | n.d. | n.d. | 8,5 | 8,9 | 9,5 | 10,1 | 10,7 | 11,3 | 12,0 | 12,6 | 13,3 |
| Quri Chocolates | | | | | | | | | | | | | |
| % Penetración de mercado | | | | | | | | 0,3% | 0,4% | 0,6% | 0,7% | 0,8% | |
| Mercado objetivo (millones de US\$) | | | | | | | | 0,7 | 1,0 | 1,5 | 1,9 | 2,3 | |

Fuente: Euromonitor, 2015b. Elaboración propia¹⁹, 2016.

¹⁹ Esta tabla se elaboró a partir de las conclusiones recogidas en la entrevista realizada a Walter Franco (en Lavaggi 2016c).

Anexo 8. Composición química del cacao y sus beneficios para la salud

Composición de la semilla del cacao no fermentada

| Compuesto | Habas secas (%) | Compuestos sin grasa (%) |
|--------------------|-----------------|--------------------------|
| Cotiledones | 89,6 | - |
| Cáscara | 9,63 | - |
| Germen | 0,77 | - |
| Grasa | 53,05 | - |
| Agua | 3,65 | - |
| Cenizas (total) | 2,63 | 6,07 |
| Nitrógeno | | |
| Nitrógeno total | 2,28 | 5,27 |
| Nitrógeno protéico | 1,50 | 3,46 |
| Theobromina | 1,71 | 3,95 |
| Cafeína | 0,085 | 0,196 |
| Carbohidratos | | |
| Glucosa | 0,30 | 0,69 |
| Sacarosa | 1,58 | 3,86 |
| Almidón | 6,10 | 14,09 |
| Pectinas | 2,25 | 5,20 |
| Fibra | 2,09 | 4,83 |
| Pentosanos | 1,27 | 2,93 |
| Mucílago y gomas | 0,38 | 0,88 |
| Polifenoles | 7,54 | 17,43 |
| Acidos | | |
| Acético (libre) | 0,014 | 0,032 |
| Oxálico | 0,29 | 0,67 |

Fuente: Afoakwa, 2010. Elaboración propia, 2016.

Contenido nutricional del cacao y derivados

| Compuesto | Cocoa en polvo | Licor de cacao | Chocolate dark | Chocolate con leche |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| Energía (Kcal/100gr) | 452 | 580 | 530 | 518 |
| Proteína (gr/100gr) | 20,4 | 11 | 5 | 7 |
| Carbohidratos (gr/100gr) | 35 | 28 | 55 | 57 |
| Grasa (gr/100gr) | 25,6 | 55 | 32 | 33 |
| Calcio (mg/44gr) | 74,4 | 40 | 14,1 | 84 |
| Magnesio (mg/44gr) | 261,4 | 138,2 | 90 | 26,4 |
| Hierro (mg/44gr) | 6,1 | 5,9 | 1,4 | 0,6 |
| Cobre (mg/44gr) | 2 | 1,1 | 0,3 | 0,2 |
| Fósforo (mg/44gr) | 349,8 | 190,5 | 58,1 | 95 |
| Potasio (mg/44gr) | 905,5 | 450,6 | 160,6 | 169,4 |
| Sodio (mg/44gr) | 4 | 1,3 | 4,8 | 36,1 |
| Zinc (mg/44gr) | 3,5 | 1,9 | 0,7 | 0,6 |
| Flavonides (mg/40gr) | nd | nd | 951 | 394 |

Fuente: Afoakwa, 2010. Elaboración propia, 2016.

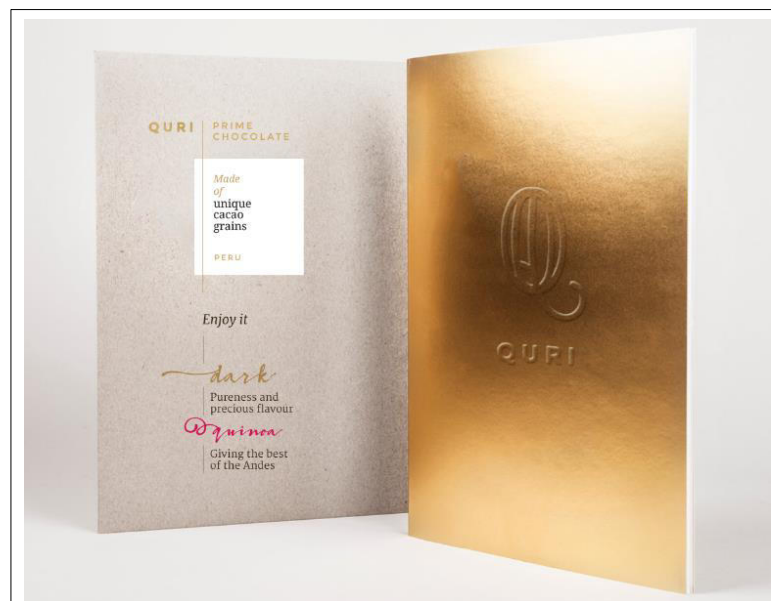
En la década de 2000, muchos estudios reportaron que el consumo de cacao, o chocolates con alta concentración del mismo, puede contribuir a alcanzar una salud óptima gracias a propiedades antioxidantes, la reducción de presión arterial, sus efectos de protección cardiovascular y sus efectos afrodisíaco/mejora de ánimo, debido a que su consumo promueve la liberación de Fenil-Etil-amina y de serotonina en el sistema nervioso (Afoakwa 2010).

Anexo 9. Diseño de logotipo de marca y envases

Logotipo de la marca Quri



Diseño del empaque de la tableta *dark*



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Detalle de las funciones de cada colaborador

A continuación, se presentan los perfiles de puesto detallados de los roles planteados en la estructura organizacional de la empresa.

Perfil de puesto de gerente general

| Puesto | Gerente general |
|-------------------|---|
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Junta General de Accionistas |
| Funciones | Planificación, organización, y ejecución de los planes estratégicos y comerciales Coordinar la aprobación del plan económico, financiero y de inversión para la empresa Establecer e implementar los objetivos, así como realizar el seguimiento y control a la gestión integral de la compañía Evaluación, clasificación, y selección de mercados y clientes Manejo de relaciones con entidades gubernamentales y regionales |
| Requisitos | Egresado las carreras de administración, ingeniería industrial o negocios internacionales Experiencia mínima de seis años en el sector exportador Conocimientos de exportación de productos de bienes perecibles |
| Idiomas | Inglés avanzado |

Perfil de puesto del jefe comercial

| Puesto | Jefe comercial |
|-------------------|--|
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Gerente general |
| Funciones | Establecer y gestionar el presupuesto de inversión en el canal, supervisando el desarrollo y activación de las campañas. Generación de valor de marca en cada categoría con enfoque en el canal Asegurarse el cumplimiento de los objetivos de ventas y margen bruto Manejo de relaciones con el distribuidor y puntos de venta |
| Requisitos | Egresado las carreras de marketing, negocios internacionales o agronegocios Experiencia mínima de tres años en el sector exportador Conocimientos de exportación de productos de bienes perecibles |
| Idiomas | Inglés avanzado |

Perfil de puesto de jefe de Administración y Finanzas

| Puesto | Jefe de Administración y Finanzas |
|-------------------|--|
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Gerente general |
| Funciones | Administrar las políticas financieras y de recursos humanos de la empresa Generación de estados financieros y reportes de gestión periódicos Control y seguimiento de la gestión de las áreas de la empresa Manejo de relaciones con la Sunat y entidades financieras |
| Requisitos | Egresado las carreras de contabilidad, económica o ingeniería industrial Experiencia mínima de tres años en posiciones similares Conocimientos en control de gestión y temas tributarios |
| Idiomas | Inglés intermedio |

Perfil de puesto de jefe de Control de Calidad

| Puesto | Jefe de Control de Calidad |
|-------------------|--|
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Gerente general |
| Funciones | Monitoreo y evaluación de la calidad de las fases del proceso de fabricación evaluando la conformidad de los lotes terminados Coordinación del despacho y transporte del producto al puerto de envío Coordinación, control, y compra de la cadena de abastecimiento de insumos en general Manejo de relaciones con la empresa maquiladora y operadores logísticos |
| Requisitos | Egresado las carreras de ingeniería industrial o agroindustrial Experiencia mínima de cinco años en posiciones similares Conocimientos en sistemas de control de calidad y BPM |
| Idiomas | Inglés intermedio |

Perfil de puesto de analista de comercio exterior

| Puesto | Analista de comercio exterior |
|------------------|---|
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Jefe comercial |
| Funciones | Gestión y regulación documentaria en el ingreso de productos a nuevos mercados (certificados de libre venta, permisos sanitarios, etiquetado, registros sanitarios, etc.) Gestionar las operaciones logísticas de la carga y despacho aduanero (EXW, FOB, CFR y DDP) Responsable de la elaboración y seguimiento de documentos de exportación |

| | |
|-------------------|---|
| Puesto | Analista de Comercio Exterior |
| Requisitos | Egresado las carreras de marketing o negocios internacionales Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares Con experiencia en consultoría de exportación y promoción comercial del sector |
| Idiomas | Inglés avanzado |

Perfil de puesto de analista de marketing

| | |
|-------------------|--|
| Puesto | Analista de Marketing |
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Jefe comercial |
| Funciones | Coordinación de ferias nacionales e internacionales, misiones comerciales, rueda de negocio y otras actividades de promoción comercial Coordinación con el distribuidor para la realización de promociones en los puntos de venta, gestión de imagen y señalización Administración del posicionamiento de marca <i>online</i> y en canales <i>retail</i> Responsable de negociar órdenes de compra y dar seguimiento a los clientes del mercado internacional |
| Requisitos | Egresado las carreras de marketing o negocios internacionales Experiencia mínima de dos años en posiciones similares Conocimientos en desarrollo de mercados del sector golosinas o comestibles |
| Idiomas | Inglés avanzado |

Perfil de puesto de asistente de gerencia

| | |
|-------------------|---|
| Puesto | Asistente de Gerencia |
| Ubicación | Lima |
| Reporta | Gerente general |
| Funciones | Gestión de agenda del gerente general Asistencia a las diferentes jefaturas de la empresa en diversas tareas administrativas |
| Requisitos | Experiencia mínima de un año en posiciones similares Conocimientos en sistemas de ofimática |
| Idiomas | Inglés básico |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Detalle del cálculo del COK y WACC

Matriz de Beta desapalancado

| Nombre | Divisa | Market Cap MM US\$ | Beta bruta: Y-1 | Deuda en MM US\$ | D/E | Tax Rate | Beta U |
|---------------------------|--------|--------------------|-----------------|------------------|------|----------|-------------|
| ALICORP S.A.- COMUN | PEN | 2605,5 | 0,58 | 801,6 | 0,31 | 25,2% | 0,47 |
| CAROZZI SA | CLP | 514,4 | 0,30 | 617,4 | 1,20 | 19,2% | 0,15 |
| KELLOGG CO | US\$ | 23.783,1 | 0,58 | 7665,0 | 0,32 | 28,9% | 0,47 |
| PEPSICO INC | US\$ | 135.186,4 | 0,66 | 32.072,0 | 0,24 | 24,1% | 0,56 |
| GRUPO BIMBO SAB- SERIES A | US\$ | 14.721,0 | 1,12 | 2899,5 | 0,20 | 38,8% | 1,00 |
| GRUMA S.A.B.-B | MXN | 5193,8 | 0,69 | 1216,1 | 0,23 | 32,0% | 0,60 |
| GRUPO NUTRESA SA | US\$ | 6731,3 | 0,79 | 1011,3 | 0,15 | 38,9% | 0,72 |
| M DIAS BRANCO SA | BRL | 5271,1 | 0,50 | 229,8 | 0,04 | 13,5% | 0,48 |
| Promedio | | | | | | | 0,56 |

1. Costo del equity

| | | |
|------------------------------|-------|---|
| Tasa libre de riesgo en US\$ | 4,12% | Promedio de los últimos 10 años de los bonos de EE.UU. a 30Y (BCRP 2015b) |
| Prima por riesgo | 6,87% | Promedio de los últimos 25 años del S&P 500 menos la Rf (BCRP 2015b y Damodaran s.f.) |
| Beta desapalancado | 0,56 | Obtenido de empresas comparables Consumer Goods |
| Beta apalancado | 1,42 | |
| Riesgo país | 1,74% | Riesgo país Perú últimos 5 años |

COK

15,724%

Costo del capital de los accionistas

2. Costo de la deuda

| | | |
|----------------|--------|---------------------------|
| Costo de deuda | 36,33% | Tasa marginal de la deuda |
|----------------|--------|---------------------------|

3. Estructura de activos

| | | |
|-----------------------------|------|---|
| $Debt / (Debt + Equity)$ | 0,69 | Se utiliza estructura óptima de capital |
| $Debt + Equity$ | 2,20 | Se utiliza estructura óptima de capital |
| Tasa de impuesto a la renta | 28% | Tasa efectiva IR abril 2016 |

4. WACC

22,89

Fuente: Bloomberg 2015. Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Inversiones

Inversión en muebles y enseres

Muebles y enseres por centro de costo

| (Expresado en soles) | Escritorio | Sillas | Estantería | Celular |
|---------------------------|------------|--------|------------|---------|
| Gerencia General | 2 | 6 | 1 | 2 |
| Administración y Finanzas | 3 | 3 | 2 | 3 |
| Ventas | 3 | 6 | 2 | 3 |
| Cantidad Total | 8 | 15 | 5 | 8 |
| Costo unitario con IGV | 413,0 | 94,4 | 200,6 | 236,0 |
| Costo total | 3304 | 1416 | 1003 | 888 |

Inversión en equipos de cómputo

Equipos de cómputo por centro de costo

| (Expresado en soles) | Laptop | Impresora |
|---------------------------|--------|-----------|
| Gerencia General | 2 | 1 |
| Administración y Finanzas | 2 | 1 |
| Ventas | 2 | 1 |
| Cantidad Total | 6 | 3 |
| Costo unitario sin IGV | 1888,0 | 212,4 |
| Costo Total | 11.328 | 637 |

Inversión en intangibles

Activos intangibles

| (Expresado en soles) | Costo total | IGV | Costo neto |
|---|-------------|------|------------|
| Estudio de prefactibilidad | 35.000 | 5339 | 29.661 |
| Constitución de empresa (minuta + escritura pública + registros públicos) | 350 | 53 | 297 |
| Patente de marca Indecopi | 549 | 84 | 465 |
| Defensa Civil | 1800 | 275 | 1525 |
| Licencia de funcionamiento | 500 | 76 | 424 |
| Licencia municipal (Surco - Lima) | 204 | 31 | 173 |
| Libros contables legalizados | 200 | 31 | 169 |
| Certificación <i>Fair Trade</i> | 22.000 | 3356 | 18.644 |
| Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas EE.UU. | 2400 | 366 | 2034 |
| Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas (origen nacional) | 240 | 37 | 203 |
| | 63.243 | 9647 | 53.596 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Notas biográficas

Luis José Lavaggi Jacobs

Es ingeniero en Industrias Alimentarias, titulado por la Universidad Nacional Agraria La Molina, de la cual se graduó en el quinto superior. Cuenta con especializaciones en gestión de empresas agrícolas (tercio superior), metodología Six Sigma, ISO 9001:2000 y operaciones-logística. Además, cuenta con experiencia local en empresas de consumo masivo en áreas de control de calidad, sistemas de gestión de calidad, producción, operaciones y proyectos.

Gonzalo Pablo Mori Pereyra

Es líder de Control de Rentabilidad, con alta capacidad trabajo en equipo y manejo de relaciones interpersonales a todo nivel. Cuenta con amplia experiencia en áreas de Planificación y Control, Presupuestos, y Rentabilidad. Su trabajo está orientado a resultados, motivado por el mejoramiento continuo de procesos y gestión del buen clima laboral.

Miguel Angel Rozas Guevara

Es profesional con especialización en Finanzas, experto en la implementación de soluciones de gestión del desempeño empresarial, que incluye planeamiento financiero, consolidación financiera, mejora de procesos, *forecasting*, KPI, balance *scorecard*, modelos de costos ABC/ABM, modelos de alocaión de costo, análisis y medición del desempeño, control y gestión del gasto, elaboración y formulación de presupuestos de gastos operativos, e inversión y rentabilidad de productos-clientes.