



**« PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO
FINO DE AROMA A ALEMANIA »**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Agronegocios y Alimentos**

**Presentado por
Sr. Dennis Armas Chávez**

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz

2015

A mis padres y a mi novia, por su incondicional y perspicaz apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación y por la motivación que me brindaron para realizar la maestría.

A mis profesores de la maestría, por su apoyo en este proceso académico.

A mi asesor, por sus recomendaciones.

A los entrevistados, que aportaron sus conocimientos y experiencias valiosas al desarrollo de la investigación.

Resumen ejecutivo

El mercado internacional diferencia el cacao corriente del cacao fino de aroma. Este último se produce a partir de las variedades trinitaria y criolla, por las que se pagan precios por encima de la cotización del día del mercado bursátil. Los transformadores de chocolate requieren cada vez más estas variedades por sus características organolépticas, reconocidas por los consumidores de productos *premium*.

El mercado de cacao tiene un comportamiento dinámico y creciente. Del 2002 al 2012 la molienda de cacao en el mundo creció 2,9%, y el consumo de chocolate aumentó en 10%. Además, en el 2014 los principales países consumidores de cacao importaron 4.096.000 t, de las cuales solo el 10% fue cacao fino de aroma. Específicamente, el mercado alemán demandó 286.720 t. Cabe resaltar que desde el 2008 las exportaciones de cacao fino de aroma desde países productores han crecido en 0,1%.

Este plan de negocio evalúa la factibilidad de proveer al mercado alemán un cacao procedente de pequeños productores, altamente diferenciado por su calidad y sus características organolépticas. Esto representa una oportunidad para afianzarse y crecer en este mercado, dado que en la actualidad son pocas las empresas peruanas que hacen alguna diferenciación al momento de acopiar o comercializar el cacao, a pesar de que en el 2011 el 71% de las variedades cultivadas a nivel nacional fue considerado como cacao fino de aroma.

La ventaja de esta iniciativa está en el modelo de negocio que se propone, el cual vinculará en la cadena de valor a los pequeños productores. De este modo, se asegurará suministro a los compradores internacionales de un producto con atributos de diferenciación altamente valorados.

La inversión inicial necesaria es de US\$ 108 723. El 59,8% de la inversión será por la entidad bancaria, mientras que el 40,2% será aporte de los socios. El proyecto generará ingresos estables a partir del tercer año. Bajo un escenario favorable, el valor presente neto financiero del proyecto es positivo, con una tasa interna de retorno económico del 58,23%.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Índice de anexos	viii
Introducción	1
Capítulo I. Idea de negocio	2
1. Objetivo.....	3
2. Importancia	3
Capítulo II. Análisis del entorno	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1. Entorno económico.....	4
1.2 Entorno político-legal.....	6
1.3 Entorno sociocultural	7
1.4 Entorno tecnológico	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Poder de negociación de los clientes o compradores	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores	12
2.3 Amenaza de los nuevos competidores	14
2.4 Amenaza de los bienes sustitutos	16
2.5 Rivalidad entre competidores	16
Capítulo III. Sondeo de mercado para la exportación de cacao fino de aroma	19
1. Objetivo general del sondeo	19
2. Objetivos específicos del sondeo.....	19
3. Hipótesis del sondeo de mercado	19
4. Metodología de la investigación.....	20
4.1 Etapa preexploratoria	20
4.2 Etapa exploratoria	20
5. Resultados	20
5.1 Funcionamiento de la cadena y actores	20
5.2 Estimación del volumen de producción nacional.....	23
5.3 Estimación del volumen de producción nacional.....	24

5.4 Exportaciones y tendencias de consumo.....	25
5.5 Factores que afectan la oferta y demanda mundial de cacao.....	26
5.6 Formación de precios a nivel nacional y su evolución en el mercado externo.....	28
5.7 Principales problemas que afectan al sector exportador de cacao fino de aroma.....	29
6. Análisis del sondeo de mercado.....	31
7. Estimación de oferta y demanda.....	32
Capítulo IV. Plan estratégico de la empresa.....	34
1. Análisis FODA cruzado.....	34
1.1 Fortalezas.....	34
1.2 Debilidades.....	34
1.3 Oportunidades.....	35
1.4 Amenazas.....	35
2. Visión de Cadisa Perú.....	36
3. Misión de Cadisa Perú.....	36
4. Objetivos estratégicos.....	36
4.1 Objetivos estratégicos a corto plazo (un año).....	36
4.2 Objetivos estratégicos a mediano plazo (dos a cinco años).....	37
4.3 Objetivos estratégicos a largo plazo (mayor a cinco años).....	37
5. Estrategia del negocio a nivel empresarial.....	37
6. Fuentes de ventaja competitiva.....	38
7. Alianzas estratégicas y su valor para la empresa.....	38
8. Estrategias de crecimiento.....	39
Capítulo V. Plan de Marketing.....	40
1. Mercado objetivo.....	40
2. Objetivos de mercadotecnia.....	40
3. Estrategias de mercadotecnia.....	41
3.1 Segmentación.....	41
3.2 Posicionamiento.....	41
4. Mezcla de mercadotecnia.....	41
4.1 Estrategia competitiva de marketing.....	41
4.2 Estrategia del producto.....	41

4.3 Estrategia de precio	42
4.4 Estrategia de distribución	42
4.5 Estrategia de promoción	43
4.6 Estrategia de personal.....	43
4.7 Estrategia de procesos	43
4.8 Estrategia de proactividad	43
5. Presupuesto de mercadotecnia.....	44
Capítulo VI. Plan de Operaciones.....	46
1. Misión del Plan de Operaciones	46
2. Objetivos del Plan de Operaciones	46
3. Estrategias de Operaciones.....	46
4. Diseño del producto	48
5. Diseño de procesos operativos	49
6. Planificación de la producción	49
7. Diseño de instalaciones	50
8. Operatividad para la exportación.....	50
9. Actividades preoperativas: Gantt.....	51
Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos.....	52
1. Estructura organizacional	52
2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles.....	52
3. Estrategia de administración de recursos humanos.....	52
4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	53
Capítulo VIII. Responsabilidad social.....	54
1. Impactos económicos	54
2. Impactos sociales	54
2.1 Internos	54
2.2 Externos	55
3. Impactos ambientales	55
Capítulo IX. Plan Contable y Financiero	56
1. Objetivos.....	56
2. Supuestos básicos.....	56

3. Costos y presupuesto general	56
4. Inversión y financiamiento	56
5. Estado de ganancias y pérdidas	57
6. Resultados de la evaluación económica.....	57
7. Plan de Contingencia.....	57
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía	60
Anexos.....	65
Nota biográfica	73

Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos de mercadotecnia	40
Tabla 2: Presupuesto para el desarrollo de las actividades de marketing en los próximos.....	44
Tabla 3: Programación de las actividades	51
Tabla 4: Presupuesto anual: gerente general	53
Tabla 5: Presupuesto anual: gerente comercial.....	53
Tabla 6: Evaluación financiera	57
Tabla 7: Evaluación financiera en un escenario variable.....	58

Índice de figuras

Figura 1: Oferta de grano de cacao fino de aroma de Cadisa Perú	33
Figura 2: Demanda potencial de grano de cacao fino de aroma en Alemania	33

Índice de anexos

Anexo 1: Resumen de las estrategias competitivas de Porter	66
Anexo 2: Entrevista a expertos.....	68
Anexo 3: Estructura organizacional del negocio	68
Anexo 4: Requerimientos de personal.....	69
Anexo 5: Ficha de análisis sensorial de cacao	70
Anexo 6: Flujo financiero para el desarrollo del proyecto.....	71
Anexo 7: Estado de pérdidas y ganancias.....	72

Introducción

El trabajo de investigación demuestra la forma en que operan los actores involucrados en la cadena de valor del cacao, así como el comportamiento y la dinámica de la demanda de cacao fino de aroma en el mercado alemán. Los hallazgos demuestran que existe la necesidad de proveer al mercado internacional de un grano de cacao diferenciado (fino de aroma), en vista de que en la actualidad no se realiza clasificación alguna al momento de la cosecha y del acopio del grano. Además, algunos elaboradores de chocolates especiales están integrándose con los productores. De igual forma, hay tendencias del mercado que apuntan a dar valor a las características sociales y ambientales de los productos que consumen.

En tal sentido, el plan de negocio para exportar cacao fino de aroma a Alemania tiene el objetivo de proveer a los clientes un producto que cumpla con los atributos de calidad que demanda el mercado externo, las características de diferenciación por la variedad y la valoración de procedencia del producto. Los capítulos desarrollados en esta investigación manifiestan que la economía del Perú ha crecido a tasas moderadas en los últimos años y que liderará el crecimiento económico en la región en el próximo año. Asimismo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió estudiar las debilidades y fortalezas del sector, mientras que el sondeo del mercado indicó la demanda actual, el potencial del mercado objetivo, entre otros datos.

Los demás capítulos están orientados a analizar las fortalezas, debilidades y estrategias a desarrollar para la implementación de la idea de negocio, así como también las fuentes competitivas de esta iniciativa. Las estrategias de ingreso al mercado externo, así como las actividades relacionadas a la planificación de la producción, diseño del producto y la política de gobierno de la empresa se detallan en las estrategias de mercadotecnia, de operaciones y la estructura organizacional.

Finalmente, se abordan las fuentes de financiamiento de esta iniciativa y la estructura de costos que representa el desarrollo de las actividades durante la vida del proyecto. Del mismo modo, en el estado el flujo de caja económico y en los estados financieros se puede ver la rentabilidad del negocio expresado en el valor actual neto económico y financiero, así como en la tasa interna de retorno.

Capítulo I. Idea de negocio

Por la tendencia actual del mercado europeo que demanda cada vez más productos especiales, la idea de negocio se centra en la exportación de cacao fino de aroma¹ a Alemania. La propuesta de valor de este negocio está en la exportación de granos de cacao, que se caracterizan principalmente por su alta calidad y aspectos organolépticos particulares (aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta). Adicionalmente, se busca vender un producto diferenciado por atributos relacionados a la responsabilidad social (cadena de valor incluyente) y ambiental. En este sentido, se considera integrar a la cadena de valor de la empresa a los pequeños productores (proveedores) y pagar el precio justo por el producto, además de apoyar con otros beneficios sociales. De esta manera, la empresa fortalece su relación con sus proveedores, asegura a sus compradores el abastecimiento de un producto de calidad diferenciado (aspectos organolépticos y atributos) y apoya al desarrollo local.

Para el desarrollo de la idea de negocio, se formará la empresa Cadisa Perú² que establecerá nexos comerciales con importadores de países de la Unión Europea, entre ellos está Cadisa Deutschland, su contraparte más directa, y empresas que elaboran chocolates finos en este importante sector económico como por ejemplo la Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie y *traders*. El relacionamiento con el cliente se iniciará mediante el envío de muestras y se trabajará con base en la puntualidad, el cumplimiento de compromisos y la calidad del producto, lo que dará sostenibilidad a la relación comercial. El producto que se comprará será el grano seco del cacao que se adquirirá mediante la formación de alianzas estratégicas con productores asociados, entre ellos la Asociación de Productores Asháninkas del Río Ene «Kemito Ene», la cual realizará el acopio del grano seco o en baba³. Con la finalidad de obtener el grano de cacao con la calidad deseada⁴, se promoverán capacitaciones en buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manejo (beneficio, secado, selección y almacenamiento del cacao). Posteriormente y evaluando el compromiso de la asociación para el abastecimiento del producto, se implementará la infraestructura necesaria para la fermentación y

¹ Es una clasificación de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) que describe un cacao de exquisito aroma y sabor. Este tipo de cacao representa alrededor del 8% de la producción mundial. Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela abarcan el 76% de la producción mundial (Casa Luker s/f).

² Será constituida con dos socios, cada uno con una participación del 50%.

³ Grano de cacao sacado de la mazorca junto con su pulpa, que está llena de dulce y mucílago. En caso sea adquirida de esta forma, la asociación y la empresa se encargarán de la fermentación y secado.

⁴ La calidad final de un grano fino de cacao depende de los siguientes factores: 50% genética del cacao, 20% poscosecha (fermentación y secado apropiado), 25% transformación (tostado y conchado) y 5% suelo y estación (Gutiérrez 2009).

secado del grano de cacao. Su provisión y entrega se hará mediante convenios con organizaciones y empresas nacionales e internacionales. Para el transporte y almacenamiento, se contratará el servicio de terceros que tengan las condiciones para realizar la entrega con puntualidad y asegurar la calidad del producto. Para la exportación, se contratará los servicios de carga y transporte portuarios.

1. Objetivo

Posicionarse en el mercado internacional del cacao fino y de aroma mediante la exportación de un grano de calidad que se diferencie por su innovadora propuesta de valor: los estándares sociales y ambientales.

2. Importancia

Al abrir nichos en el mercado internacional, se contribuirá al posicionamiento del Perú como productor de cacao especiales y se promoverá la producción nacional. Asimismo, con la inclusión de los productores en la cadena de valor de la empresa, se les dará mayor participación en la cadena de valor, contribuyendo al desarrollo local o comunal.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del macroentorno

1.1. Entorno económico

El Perú ha crecido a tasas moderadas en los últimos años; sin embargo, se evidencian fluctuaciones de crecimiento en anteriores y próximos años. De acuerdo a los datos del Banco Central de Reserva (BCR) (s/f), en el 2014 el producto bruto interno (PBI) fue de S/. 466.879.000⁵, incrementándose en 2,4% con respecto al año anterior, mientras que para el 2013 y 2012, el incremento fue de 5,8 y 6,0%, respectivamente. En cuanto a la evolución del PBI agrícola, la misma fuente afirma que en el 2014 fue de S/. 24.698.000, lo que significa una variación de 1,4% con respecto al año anterior, en tanto que para el 2013 el incremento fue de 1,6%. Para el 2012 se dio un crecimiento de 5,9%, debido al dinamismo de la economía. Asimismo, el BCR (2015⁶) indica que para el 2015 las expectativas del crecimiento del PBI se redujeron con respecto al primer trimestre del año. Las proyecciones de analistas económicos y funcionarios de empresas financieras figuraban entre 3,6% y 3,5%, pero las redujeron a 3%. Por su lado, los ejecutivos de las empresas no financieras pasaron de 4 a 3,1%. Un valor similar de crecimiento económico proyecta el Fondo Monetario Internacional (FMI) cuando menciona que el PBI del Perú en el 2015 presentará un crecimiento del 3,8%, proyectándose además un crecimiento del 5% para el 2016, lo cual le permitirá retomar el liderazgo en la región (*Perú 21* 2015).

Otra de las variables que está inmersa en el desarrollo económico es la inflación. Para el 2015 los analistas económicos y funcionarios de las empresas financieras concuerdan que esta será del 2,9%, mientras que los ejecutivos de las empresas no financieras proyectan una inflación del 3%, que causaría un mayor aumento en los precios de los productos y servicios presentes en el desarrollo de las actividades productivas y las agroexportaciones. Sumado a esto, los analistas económicos y funcionarios de las empresas financieras aseguran que al cierre del 2015 la moneda nacional se depreciará. Para el primer trimestre proyectaron un cambio de S/. 3,20 con respecto al dólar; en la actualidad concuerdan que este será de S/. 3,25. Mientras que los ejecutivos de las empresas no financieras mantienen sus proyecciones respecto al mismo

⁵ PBI real a precios del 2007.

⁶ Encuestas realizadas el 5/6/2015 a analistas económicos (21 en marzo y abril, 23 en mayo), funcionarios de empresas financieras (21 en marzo, 20 en abril y 19 en mayo) y ejecutivos de empresas no financieras (338 en marzo, 361 en abril y 364 en mayo).

período e indican que este será de S/. 3,20 (BCR 2015). Sin embargo, el gobierno, con la finalidad de impulsar el crecimiento económico, está incrementando la inversión pública y la reducción de la tasa de encaje, dado que el BCR bajó esta de 7,5 a 7% con la finalidad de que las instituciones financieras dispongan de dinero para otorgar créditos. Asimismo, decidió mantener la tasa de referencia en 3,25%, indicando que esta «es compatible con una [...] inflación que converge a 2% en el horizonte de proyección 2015-2016» (*El Comercio* 2015a).

En cuanto a los mercados externos, el FMI indica que en las economías avanzadas como la zona euro el crecimiento del PBI sería moderado, para el 2015 proyecta un 1,2% y para el 2016 estima un 1,4%. En particular para Alemania se proyectan crecimientos de 1,3 y 1,5% para este y el próximo año (*El País* 2015). Asimismo, en este país el PBI per cápita, que en el 2010 fue de € 31.511, creció de forma moderada en los últimos cinco años, incrementándose un 11,8%, alcanzando € 35.230 para el 2014 (Institut Arbeit und Qualifikation 2015). En el 2012, el consumo mensual de los hogares en Alemania fue de € 2.310, de los cuales el 13,9% se gastó en alimentos, bebidas y productos de tabaco (Statistisches Bundesamt s/f). En particular, se nota que en Alemania el consumo per cápita de chocolates y productos de chocolate creció de 8,13 kg al año en 2002 a 10,11 kg en el 2013, año en el que se registró un incremento de 4,3% con respecto al año anterior (Statista 2015).

Según Luis Mendoza, gerente general de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), en el mercado mundial el cacao fino de aroma cuesta de US\$ 3.000 a US\$ 4.500 por tonelada, mientras que el tradicional es retribuido con US\$ 1.200. Asimismo, indica que de las 136.000 ha de cacao existentes y estimadas para el 2014 por el Ministerio de Agricultura y Riego, solo la mitad se cultiva con el cacao fino de aroma (*El Comercio* 2015b). Al respecto, el Minagri menciona que en 2014 el volumen de las exportaciones de cacao sumó 64.162 t, de las cuales el 61% se exportó en grano generando ingresos por más de US\$ 234 millones. Entre los principales mercados están EE. UU., Alemania, Países Bajos y Bélgica.

A pesar de la fluctuación del crecimiento de la economía en el Perú, la inversión pública y privada mantiene la dinámica del sector agropecuario y el crecimiento de las exportaciones por la demanda de productos agrícolas diferenciados. En consecuencia, el PBI del sector agropecuario⁷ sigue en crecimiento. En el 2012 el PBI del sector fue de S/. 23.991.000 con lo que se incrementó en 5,9% con respecto al año anterior, mientras para el 2013 y 2014 el crecimiento fue de 1,6% y 1,4%, respectivamente (BCR s/f). Además, el Minagri para los años

⁷ Incluye, además de las actividades agrícolas, la ganadería, la caza y la silvicultura.

2015 y 2016 indica que el escenario es optimista y las tasas de crecimiento del PBI agropecuario serán de 3,5% y 3,8%, respectivamente (*El Comercio* 2014).

El ámbito de acción del negocio se encuentra en el departamento de Junín. Aquí el gobierno nacional y local mejoraron sistemas de riego, construyeron carreteras y renovaron infraestructura vial (BCR 2015a). Estos cambios propician la inversión de la empresa privada y un incremento de las exportaciones. En Junín, la variación del crecimiento del sector agrícola orientado al mercado externo y agroindustrial en el 2014 con respecto al 2013 fue de -30,1%, debido a la menor oferta de café por efectos de la roya amarilla; sin embargo, el cacao incrementó su producción en 2014: fue de 12.400 t, lo que representa un incremento de 26,1% con respecto al año anterior. De hecho, las exportaciones de los productos no tradicionales agropecuarios de este departamento pasaron de US\$ 16 a 31 millones, incrementándose en 96,2% en este mismo período debido al mayor envío de productos agropecuarios, entre ellos el cacao (BCR 2014)⁸.

1.2 Entorno político-legal

El gobierno nacional viene promoviendo a las actividades del sector agrícola, mediante leyes que fomentan la producción agrícola orgánica, las actividades agroindustriales, y la exportación agrícola, entre otros aspectos. Mediante la Ley N° 27360 se brindan facilidades e incentivos tributarios a las personas naturales o jurídicas que desarrollan cultivos y/o crianzas, o que realizan actividades agroindustriales con materias primas. Con la Ley N° 29196 el Estado busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú (Congreso de la República del Perú 2001). También la Ley N° 28015 promueve la competitividad de las micro y pequeñas empresas para ampliar el mercado interno y las exportaciones (Asociación de Municipalidades del Perú 2003).

Las políticas públicas promueven las cadenas agrícolas en el Perú, entre ellas la cadena del cacao, a través de planes estratégicos para lograr el establecimiento de alianzas productivas o de competitividad agraria. Con este propósito, se creó la Mesa Técnica del Cacao mediante resolución del Ministerio de Agricultura N° 1305-2006, promulgada el 13 de octubre del 2006, y la Ley N° 28846 que norma el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados. La Mesa Técnica del Cacao es una iniciativa que agrupa a actores públicos y privados, cuenta con el apoyo técnico y económico no solo de los entes públicos locales y los gobiernos regionales, sino también de actores de cooperación internacional como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), la Comisión Nacional para el

⁸ Cifras preliminares.

Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida) y la Agencia para el Desarrollo Internacional de EE. UU. (USAID).

Canales (2014a) afirma que durante la década pasada y en la actualidad, diversos organismos de cooperación apoyaron la cadena de valor del cacao a través de proyectos y programas, la generación de asociaciones de productores y el fortalecimiento institucional de organismos públicos como las direcciones agrarias estatales. Asimismo, el Minagri a través de los programas estatales promueve la asociatividad entre los productores de cacao mediante el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas⁹) y otros programas del sector (*Gestión* 2015). Cabe destacar también que el cacao ha sido declarado como producto bandera del Perú el 31 de octubre del 2013 por Resolución Ministerial N° 295-2013-MINCETUR.

1.3 Entrono sociocultural

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s/fa), la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional presentó un comportamiento creciente del 2009 al 2013, pasando de 15.448.200 a 16.328.800 personas. De esta última referencia, el 24,3% de la población vive en el área rural. Además, datos de la misma fuente demuestran que en el 2013, el 32,7% de la PEA se encuentra en la sierra y el 12,8% en la selva. En el departamento de Junín, la PEA comprende 695.600 personas, lo que corresponde a un incremento de 4,2% con respecto al 2009.

De acuerdo al diario *Gestión* (2015), el director general de Negocios Agrarios, Marco Vinelli Ruíz, señaló que en 100.000 ha cultivadas con cacao, la producción alcanzada en 2014 fue de 76.900 t, generó aproximadamente 7,5 millones de jornales al año y benefició directamente a más de 90.000 familias e indirectamente a 450.000 personas, tanto en el departamento de Junín como en otras zonas de la selva. Esto indica la importancia que tiene el cultivo de cacao para las familias del Perú. Muchas están organizadas en asociaciones, la más representativa es la APPCACAO que congrega a 15.000 productores en 20 organizaciones¹⁰ (Canales 2014a). Las 16 regiones que producen cacao se encuentran en la selva y la costa norte del Perú y las más importantes en cuanto al volumen de la producción son San Martín, Cusco y Junín, juntas en el 2013 tuvieron una participación del 72% de la producción nacional (Canales 2014b). Los datos

⁹ Financia planes de negocios para las asociaciones de productores a través del otorgamiento de fondos no reembolsables. Las líneas de financiamiento son adopción de tecnología, gestión y asociatividad.

¹⁰ Existen en total unas 25 organizaciones de productores de cacao en el país.

del INEI¹¹ (s/fb), indican que la producción nacional en el 2013 fue de 71.838 t. De estas Junín aportó el 13,6%. Destaca además que la producción de cacao en este departamento se incrementó en 143,6% en un período de cinco años (del 2009 al 2013).

A pesar de que esta actividad es importante y abraza a un gran número de familias, existen conflictos sociales en el departamento de Junín, esto podría afectar el desarrollo de las actividades de la empresa (reuniones de negocio, transporte, almacenamiento de la semilla de cacao, entre otros). Al respecto el reporte de la Defensoría del Pueblo a febrero de 2014, indica que en el departamento de Junín hay un conflicto activo y uno latente, ambos son de carácter socio-ambiental (Defensoría del Pueblo 2014).

1.4 Entorno tecnológico

Según la International Cocoa Organization (ICCO)¹², a nivel mundial se diferencia entre cacao convencional y cacao fino de aroma. El primero está asociado a cacaos corrientes tipo forastero, mientras que los finos de aroma están vinculados generalmente a las variedades criollas o trinitarias (Canales 2014b). Los factores que influyen en la calidad final de un grano fino de cacao son la genética del cacao (50%), la poscosecha que consiste en la fermentación y secado apropiado (20%), la transformación que se refiere al tostado y conchado (25%) y el suelo y la estación (5%) (Gutiérrez 2009). En el Perú, de acuerdo a su procedencia, las condiciones edafoclimáticas otorgan al cacao diferentes características. En el norte se produce un cacao con poco aroma, sabor ácido y poco contenido de grasa; en el centro el cacao es con aroma, sabor suave y escasa acidez y en el sur el cacao es de sabor suave, buen aroma, elevado contenido de grasa y bajo rendimiento industrial (Canales 2014b). En cuanto al proceso de poscosecha, la industria chocolatera tradicional exige cacao con fermentación superior del 80%, mientras que para el cacao fino de aroma este indicador es menor. En ambos casos el contenido de humedad debe ser de 7% (UNODC y Devida 2014).

En este marco, el apoyo a la cadena de valor del cacao por parte del sector público y las ONG hasta el momento se han concentrado principalmente en los eslabones primarios. El Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), que trabaja en estaciones experimentales en la Amazonía, desarrolla la investigación e intercambio de experiencias y talleres de campo para fortalecer el manejo de las plantaciones y otros aspectos. Asimismo, diversos proyectos de

¹¹ El INEI usa datos del Minagri.

¹² Organización Internacional del Cacao.

desarrollo rural con el apoyo financiero de la cooperación internacional (como el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de GIZ y otras fuentes internacionales como la USAID a través de Devida) apoyaron temas productivos, y fomentaron la producción y buenas prácticas para el cultivo de cacao como una alternativa a los cultivos ilícitos en la selva del Perú. Poco esfuerzo se ha realizado hasta ahora en aspectos de comercialización. Se espera que esto cambie con la creación de la Dirección General de Negocios Agrarios en el Ministerio de Agricultura y Riego en el 2014. Asimismo, últimamente se observan intenciones de fortalecer la Mesa Técnica de Cacao para promover la comercialización del producto.

El soporte de estas iniciativas está dirigido a las organizaciones de productores, mediante asistencia técnica y bienes físicos que generalmente son para mejorar aspectos productivos y de calidad de los granos. En la actualidad, las organizaciones centralizan algunas de sus actividades de mejora de la calidad del grano de cacao (centros de acopio en baba y de secado) en el proceso de poscosecha; sin embargo, es cierto que las capacidades son insuficientes para atender a todos los asociados.

2. Análisis del microentorno

Si bien las condiciones actuales para la producción y exportación del cacao son favorables, es preciso analizar a los *stakeholders* o grupos de interés directos que influyen en el desarrollo del negocio y por ende de la empresa, dado que tienen diferentes niveles de involucramiento y compromiso, por lo que afectan el entorno de este emprendimiento.

El economista y docente universitario Michael Porter publicó en 1979 el artículo «How Competitive Forces Shape Strategy» en la *Harvard Business Review*. Desde entonces, este brinda las bases para analizar el entorno de la empresa, en particular:

- El poder de negociación de los clientes o compradores.
- El poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de los bienes sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

Estos cinco factores comúnmente se denominan las cinco fuerzas de Porter. Según indica en el artículo, «las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se

transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia» (Porter 1979 y Porter 2008). Para cada fuerza competitiva, se analizan diferentes aspectos, tal como se presenta en el Anexo 1. Para el desarrollo de este capítulo, se trabaja con base en el modelo de Porter para determinar el poder de negociación de los compradores y proveedores, las amenazas de nuevos competidores y bienes sustitutos, y la rivalidad entre los competidores en el contexto específico del sector exportador de cacao fino de aroma del Perú a Alemania.

2.1 Poder de negociación de los clientes o compradores

Para el sector en el que se involucra el negocio (exportación de cacao fino de aroma) y de acuerdo a Porter, se desarrollan, entre otros, los siguientes factores:

- **Número de compradores:** en los últimos años, el número de compradores de cacao en Alemania se incrementó. Los transformadores de chocolate han crecido en la última década a una tasa anual de 2,9% (ICCO 2012). Según Lehmann (2014), en Alemania están presentes las grandes industrias de Cargill, ADM y Barry Callebaut, así como también *traders* especializados en ofertar cacao fino de aroma y productos elaborados a partir de estos. El mismo autor indica que de las 16 empresas que importan y comercializan cacao fino de aroma en Europa, 10 de ellas se encuentran en Alemania y el 50% de las molineras en Europa es abarcado por Alemania y Países Bajos.
- **Diferenciación del producto:** según el reglamento de cacao y productos de chocolate¹³ del Gobierno alemán, un chocolate debe contener al menos un 35% de cacao, de los cuales al menos el 18% será manteca de cacao. No se especifica sobre las proporciones de cacao en chocolates amargos, semiamargos y finos en este reglamento; sin embargo, la fundación para el test de productos, Stiftung Warentest, indica que los chocolates semiamargos contienen aproximadamente 50% de cacao, los chocolates amargos (chocolate *bitter*) un 60% o más. Para poder usar la denominación de chocolate fino (*Edelschokolade*), muchas veces aplicado a chocolates amargos, al menos el 40% del contenido de cacao tiene que ser cacao fino (Stiftung Warentest 2007).

Asimismo, en la actualidad los *traders* y elaboradores de chocolate diferencian el cacao por su origen de procedencia, y da más valor a los que provienen de variedades de cacao finos de aroma, que los que proceden de variedades convencionales Gamarra (2015). El mismo

¹³ Verordnung über Kakao und Schokoladenerzeugnisse, Kakaoverordnung (KakaoV 2003).

autor menciona que existen cacaos como la variedad *Theobroma cacao L.*, que es de color blanco y procede de Piura o el cacao chuncho de Cusco que tiene valorada diferenciación dada su rareza en el mercado. Según ICCO (s/f), el 90% de las exportaciones de cacao que proceden del Perú son consideradas como fino de aroma. También indica que en comparación con el mercado internacional del cacao a granel, el mercado de cacao fino de aroma es considerado relativamente pequeño y altamente especializado, por lo que normalmente se paga una prima sobre el precio en los mercados de futuros en Londres y Nueva York.

El consumidor ha cambiado en los últimos años y valora las características de variedad, calidad, procedencia y otros aspectos sociales y ambientales (Trent 2015). El cacao fino de aroma para elaborar el chocolate fino tiene un valor superior al del mercado bursátil. Este alcanza un precio entre US\$ 300 por encima del precio del mercado bursátil, hasta tres veces el valor del producto en este mercado (Gamarra 2015). Lehmann (2014) indica que por consideraciones de origen los *traders* y elaboradores de chocolate pagan precios sobre el precio de la bolsa, esto no se considera un plus, sino un conjunto de valores que diferencian al cacao fino de aroma del cacao corriente.

- **Costos de cambio de proveedor e integración hacia atrás:** Gamarra (2015) indica que los cambios de proveedor y del producto representan costos para los elaboradores de chocolates. Por esta razón prefieren mantener el abastecimiento de cacao a través de los *traders*, dado que estos adquieren el producto de diferentes fuentes y están en la capacidad de cumplir con la entrega del volumen solicitado por ellos, a diferencia de las cooperativas o asociaciones. Sin embargo, en la industria se da una tendencia creciente a integrarse directamente con los productores o cooperativas. De acuerdo a Elwers (2015), se observa también que en los últimos años algunos *traders* y elaboradores de chocolate fino compran directamente a los productores. Un ejemplo es la empresa Rausch, que compra directamente a las cooperativas en el Perú y otros lugares, involucrándose en algunos procesos como la fermentación.

Por lo anteriormente descrito, el **poder de negociación de los clientes se considera bajo**, principalmente porque que hay una gran diversidad de empresas que compran el producto (*traders*, elaboradores de productos terminados como el chocolate *gourmet*). Sin embargo, es preciso indicar que mediante la Asociación Alemana de Comerciantes de Cacao, probablemente hay un buen flujo de información que les permite tener un mejor poder de negociación. A pesar

de ello, los clientes perciben que el cacao fino de aroma es un producto diferenciado del cacao corriente, por lo que están dispuestos no solo a pagar precios más altos al del mercado bursátil, sino también a generar capacidades en los productores para obtener el producto con las características deseadas. A pesar de que en algunos casos existe una integración hacia atrás de los *traders* y chocolateros, el suministro de cacao fino de aroma se da en su mayoría a través de los proveedores no solo para las empresas que tienen los recursos para realizar este tipo de integración, sino para el sector en general, dado que el hecho de cambiar de proveedor genera costos y dificulta el suministro fluido de cacao fino de aroma.

2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

A continuación, se desarrollan los factores que Porter indica como importantes para el análisis del poder que tienen los proveedores. Para el sector exportaciones de cacao fino de aroma se consideran los siguientes: la concentración de proveedores y su potencial de integrarse hacia adelante en el sector, la dependencia de los proveedores de los intermediarios, la diferenciación que tiene el producto y la existencia de productos sustitutos.

- **Concentración de los proveedores:** Chávez (s/f) indica que el cacao es cultivado en cuatro grandes regiones: la nororiental (Piura, Tumbes, Amazonas, Cajamarca y parte de San Martín), la norte centro (San Martín, Huánuco, Loreto y Ucayali), la central (Junín y Pasco) y la sur (Ayacucho, Cusco, Puno y Madre de Dios). Estas regiones acumulan 144.000 ha, de ellas 97.000 ha están en producción e involucran a 45.000 productores, de los cuales el 65% está asociado en 25 organizaciones. En el ámbito del negocio (Junín) operan la Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo (CAC Satipo), la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa (CAC Pangoa), y la Asociación de Productores Asháninkas del Río Ene (Kemito Ene), que agrupan a 1.444 productores (Caso 2015).
- **Dependencia de los proveedores:** Caso (2015) menciona que los proveedores (sean agricultores individuales, asociaciones o cooperativas) por lo general requieren de capital para realizar la producción y acopio del grano de cacao. El entrevistado menciona que en la práctica, este se obtiene de los intermediarios o de las cooperativas, los cuales lo obtienen de las empresas nacionales y de los *traders* que se encuentran en el destino del producto final. Además, la producción de cacao generalmente se encuentra en manos de pequeños productores que tienen a esta actividad como su principal fuente de ingresos.

- **Diferenciación del producto:** Al 2011 las variedades de cacao que se siembran y producen a nivel nacional corresponden a los cultivares de criollo + nativo, CCN-51 y trinitario + forastero. La cantidad de hectáreas que existían en este período para el primero es de 37.119, para el siguiente cultivar había 45.445 y para el tercero constaban de 1.855,6. Asimismo, en el departamento de Junín de las 9.356 ha que figuran en este período, el 65% corresponde al primer cultivar, el segundo cultivar está representado por el 33% y al tercero le corresponde el 2%” (García 2012).

La Alianza Cacao Perú es una alianza público-privada promovida por USAID y tiene entre sus socios a empresas como ECOM y la Exportadora Romex S. A. Actualmente, está instalando en los departamentos de Ucayali, Huánuco y San Martín 16.000 ha de cultivos de cacao fino de aroma, con la meta de llegar a 25.000 ha al 2016 (Gamarra 2015). El entrevistado indica que la variedad de cacao trinitario está considerado como cacao fino de aroma, y que tienen diversos clones productivos como el ICS-1 y el ICS-39, con características particulares de sabor y aromas a frutas, nueces, entre otros.

A pesar de que los datos de García muestran que en el 2011 el 71% de las áreas cultivadas de cacao a nivel nacional fueron con cacao fino de aroma, los productores, asociaciones y cooperativas conocen poco de estas características particulares de su producto (Caso 2015). Por lo que el cacao usualmente es adquirido por los intermediarios, cooperativas y *traders* sin ninguna diferenciación de procedencia; asimismo, algunos *traders* clasifican el cacao adquirido y desarrollan perfiles de aroma y sabor, que si bien varían uno del otro, son irremplazables para sus compradores finales.

- **Integración hacia adelante:** según Caso (2015), algunas de las grandes cooperativas que operan en el sector (como la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo) acopian el grano de cacao de otras cooperativas (como la CAC Satipo y la CAC Pangoa) para exportar el grano de cacao a los mercados internacionales. Sin embargo, las asociaciones o productores que no cuentan con la logística y recursos para acopiar estos volúmenes, comercializan el producto a través de intermediarios. Entre las empresas más importantes que el año pasado exportaron cacao a Alemania se encuentran Amazonas Trading Perú S. A. C. y la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, que en conjunto abarcaron el 67,45% del total del volumen enviado.

Lo mencionado en los párrafos anteriores indica que el **poder de negociación de los proveedores es bajo**, debido a que los aproximadamente 45.000 productores de cacao convencional y fino de aroma están distribuidos en 16 departamentos del país, lo cual implica un bajo nivel de concentración. Si bien la mayor parte de los productores se asocian con la finalidad de obtener mejores condiciones de negociación con las empresas e intermediarios, los resultados no siempre los esperados, puesto que carecen de liquidez para el desarrollo de las actividades que involucran la producción y acopio, y debido a que muchos de ellos no conocen las variedades y características organolépticas del producto que cultivan y comercializan; además, la capacidad para proveer grano de cacao de calidad no siempre es la más idónea. En consecuencia, existe facilidad para cambiar de proveedor por aspectos relacionados a la calidad, otras características del producto o la conveniencia del comprador.

2.3 Amenaza de los nuevos competidores

En esta parte se analiza cuáles son las barreras de entrada al negocio de proveer cacao fino de aroma al mercado alemán. Se mencionan factores como economías de escala, beneficios de la escala por el lado de la demanda, costos de los clientes para cambiar de proveedor, ventajas de los actores establecidos, requisitos de capital y las políticas gubernamentales que facilitan o restringen esta actividad.

- **Economías de escala y actores establecidos:** en el mercado nacional e internacional hay empresas que ya están establecidas y son reconocidas por quienes producen cacao y/o acopian el grano (productores, asociaciones, cooperativas e intermediarios). Entre ellas figuran Exportadora Romex S. A., Amazonas Trading Perú S. A., ECOM y Transmar, por mencionar solo algunas. Estas empresas ya están posicionadas en el mercado, acopian grandes volúmenes para la exportación y cuentan con una red de intermediarios. Caso (2015) menciona que en Junín, aproximadamente el 75% de la producción es adquirida por los intermediarios. En el caso de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, la fidelidad de sus asociados es alta, debido a esto acopia el 80% de la producción de sus socios (Gamarra 2015). Estas empresas tienen ventaja respecto a las empresas más pequeñas, ya que sus costos logísticos y operativos son más bajos porque acopian un gran porcentaje de la producción.
- **Costos de los clientes para cambiar de proveedor:** Gamarra (2015) menciona que el cacao fino de aroma se destina a clientes que elaboran productos como el chocolate fino y

cobertura de chocolate para pastelería, confitería y repostería. El entrevistado afirma que dada la demanda de estos productos por los consumidores actuales y potenciales¹⁴, existe alta presión por obtener granos de cacao finos de aroma; asimismo, indica que para los que elaboran el producto final es arriesgado establecer alianzas solo con productores, por lo que dependen de *traders* para la adquisición del producto. Al respecto, Elwers (2015) afirma que algunas chocolateras como Rausch Schokoladen GmbH adquieren el producto directamente de los productores, pero que también mantienen a los *traders* para este propósito.

- **Barreras de entrada:** el proceso ante las instituciones públicas para crear una empresa y realizar la actividad de acopio de cacao en grano no es complicado e incluso hay instituciones del Estado que promueven la formación de empresas en las que los costos legales de constitución no son altos. También es posible establecer alianzas estratégicas con las cooperativas, productores y acopiadores locales (Caso 2015). El entrevistado comenta que la limitante para el acopio son los recursos económicos, logísticos y de infraestructura¹⁵. Por ejemplo, para adquirir el producto usualmente se paga el 50% del valor del producto al inicio de la transacción comercial, o en todo caso se cancela el 100% una semana después de haberse entregado el producto; aunque bajo esta premisa se debe pagar S/. 0,50 por kilogramo sobre el precio del producto. Por consiguiente, esta es la principal barrera del negocio, dado que se requiere suficiente capital para agenciarse del producto.

Estas consideraciones anteriormente expuestas indican que la amenaza del **ingreso de nuevos competidores** al desarrollo de la actividad a nivel nacional y en el departamento de Junín es **baja**. Principalmente, esto se debe a que hay competidores internacionales, nacionales y locales que están posicionados y cuentan con el capital para desplegar la logística necesaria para el acopio y fidelizar a los que les proveen el grano de cacao. Asimismo, en la práctica los intermediarios locales comercializan casi el total de lo que acopian a las empresas que están posicionadas en este mercado, por lo que es probable que estas cuenten con una red de acopiadores ya establecidos que desean hacer negocios con estas, dado sus volúmenes de compra. Por otro lado, los *traders* en Alemania o los elaboradores de chocolate fino preferirían seguir manteniendo las relaciones comerciales con sus proveedores, debido a que encontrar nuevos proveedores requiere de tiempo y relaciones de confianza que podrían generar costos.

¹⁴ Se prevé que China y otros países empiecen a consumir estos productos. Aunque la demanda de estos países sea del 1%, es significativa dada el tamaño de su población.

¹⁵ En caso de que se requiera darle las condiciones de fermentación y humedad adecuadas al producto acopiado.

2.4 Amenaza de los bienes sustitutos

La tendencia en los últimos años es la demanda de productos cada vez más especializados y finos, los cuales son reconocidos y valorados por los consumidores. Para elaborar un chocolate fino, en su composición debe existir 40% de grano de cacao fino de aroma (Stiftung Warentest 2007). A pesar de que el grano de cacao fino de aroma tiene un precio superior al del mercado bursátil, este es adquirido por *traders* internacionales y elaboradores de chocolate (Gamarra 2015). El entrevistado menciona que los elaboradores de chocolate fino tienen líneas de producción establecidas, por lo que cambiar la materia prima (grano de cacao) para elaborar chocolates corrientes significaría incurrir en costos.

Entonces, por la demanda actual y potencial de chocolates finos, la **amenaza de sustitutos es baja** principalmente porque la diferenciación de la semilla de cacao es valorada por el transformador. Además, crear estas líneas de producción especializadas mantiene la expectativa de los consumidores finales por productos cada vez más especializados, los cuales dan satisfacción significativa al consumidor final con respecto al de un chocolate elaborado con grano de cacao corriente.

2.5 Rivalidad entre competidores

Esta será abordada considerando los siguientes factores: número de competidores y sus características, crecimiento del sector, compromisos de los participantes, estandarización y diferenciación del producto, capacidad de expansión y percibibilidad del producto.

- **Número de competidores y sus características:** en los últimos diez años, el mercado internacional reconoce y valora más el grano de cacao fino de aroma (Gamarra 2015). En el mercado europeo existen 16 empresas que importan cacao fino de aroma para transformarlo en productos intermedios o finales; asimismo, Alemania es un centro importante de *traders* especializados en ofertar cacao corriente y cacao fino de aroma (Lehmann 2014). De acuerdo a los datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s/f), en el 2014 se nota que las exportaciones de grano de cacao del Perú a Alemania se concentran en dos empresas (67,45% del volumen/valor total), mientras que las 16 empresas restantes que exportaron a este mercado en el mismo período abarcan el 32,55% y tienen participación similar en los volúmenes exportados.

- **Características de los compradores:** la mayoría de estas empresas comparten su abastecimiento de cacao y sus consideraciones de compra. En el departamento de Junín los *traders*, las cooperativas y los intermediarios aplican las misma estrategia (o similares) para la adquisición del producto (por ejemplo, la entrega de capital a los productores y otros beneficios para su familia es una práctica común en las cooperativas), mientras que los intermediarios entregan recursos económicos según sus acuerdos comerciales.

Los intermediarios locales adquieren el producto en la chacra a precios por debajo de lo que se paga en las ciudades principales, lo que resulta una alternativa para el productor, dado que muchas veces no cuenta con el capital para transportar el producto (Caso 2015). El entrevistado indica que en los últimos años y con la finalidad de obtener la calidad deseada del producto, muchos de los intermediarios y *traders* acopian el producto en baba con la finalidad de centralizar la fermentación y el secado para obtener un grano con calidad homogénea.

Otra característica que comparten estos actores es el destino del producto después de ser adquirido. Los *traders*, empresas grandes o intermediarios que cuentan con capital almacenan el producto por un máximo de seis meses con la finalidad de acumular volumen y entregarlo a sus compradores finales, mientras que los que no cuentan con estos recursos transportan el producto directamente a su comprador final (Caso 2015).

- **Diferenciación del producto:** los productores generalmente mezclan las variedades de grano de cacao, por lo que los intermediarios locales compran el producto sin consideraciones de variedad, pero sí de calidad¹⁶. Por lo general, los productores no cumplen con estas consideraciones, motivo por el cual los compradores aplican una reducción del precio. Del mismo modo, los *traders* y empresas aplican estas consideraciones a los intermediarios locales al adquirir el producto (Gamarra 2015). A decir de Caso (2015), esta reducción en el precio por consideraciones de calidad no es adecuada, generalmente es de S/. 0,50 por kilogramo. El entrevistado indica que en la actual campaña una empresa extranjera le ha comprado grano de cacao teniendo en cuenta la calidad y la variedad de cacao, pero que esta no es una práctica común en el mercado nacional. Algunos *traders* adquieren el grano de cacao al precio convencional y desarrollan perfiles de cada lote de cacao para comercializarlo como fino de aroma en caso sea propicio (Gamarra 2015).

¹⁶ El grano de cacao debe tener 7% de humedad y 80% de fermentación, mientras que las impurezas y las semillas rotas deben ser mínimas.

Entonces, por lo anteriormente descrito se considera que **la rivalidad entre competidores es alta** debido principalmente a que algunas empresas tienen la ventaja de estar posicionadas y son reconocidas en este sector, lo que les facilita adquirir el mayor porcentaje de la producción. Asimismo, estas empresas aplican diversas estrategias para asegurarse el suministro de cacao y alcanzar la calidad deseada del producto por sus compradores. De hecho la limitante más relevante para competir en este mercado es el capital. Además, la competencia se podría intensificar en los próximos años, debido a que algunas empresas internacionales realizaron integración hacia atrás con los proveedores y otras adquirieron el producto en la zona con consideraciones adicionales como el origen del cacao.

Capítulo III. Sondeo de mercado para la exportación de cacao fino de aroma

Este capítulo se enfoca en conocer las necesidades y exigencias de las empresas y elaboradores de chocolate en Alemania que adquieren la semilla de cacao fino de aroma. La finalidad conocer lo que desea el mercado y determinar la demanda potencial y las fluctuaciones de la demanda de este producto en el tiempo. Asimismo, el sondeo es útil para conocer la oferta a nivel nacional y local de cacao fino de aroma, lo cual ayudará a conocer este mercado y a mejorar la toma de decisiones para la rentabilidad del negocio.

1. Objetivo general del sondeo

Estimar la oferta de cacao fino de aroma del Perú y la demanda actual de este producto en Alemania.

2. Objetivos específicos del sondeo

- Analizar cómo funciona y operan los actores de la cadena productiva del cacao en el Perú y cómo operan los actores involucrados.
- Estimar el volumen de producción nacional de cacao por variedades y su estacionalidad por regiones de producción.
- Analizar las exportaciones y las tendencias de consumo de cacao corriente y fino de aroma en el mercado alemán.
- Conocer los factores que afectan la oferta y demanda mundial de cacao.
- Analizar la formación de precios a nivel nacional del cacao y su evolución en el mercado alemán.
- Conocer los principales problemas que afectan al sector exportador de cacao.

3. Hipótesis del sondeo de mercado

Las condiciones actuales del mercado de cacao fino de aroma representan una oportunidad para implementar y desarrollar el negocio de manera rentable y sostenible.

4. Metodología de la investigación

El estudio requiere obtener comprensión del mercado de cacao fino de aroma y a partir de ello, identificar estrategias de acción a implementar para el funcionamiento del negocio. Dada esta necesidad y por las características del estudio, se realizó el diseño exploratorio para este fin. Malhotra (2008) indica al respecto que el diseño exploratorio proporciona información y comprensión de un tema a través del análisis cualitativo de información primaria y secundaria¹⁷, e indica que los datos son obtenidos mediante entrevistas y encuestas. Cabe mencionar que para este estudio también se analizan de manera cuantitativa algunos datos secundarios.

4.1 Etapa preexploratoria

Para esta etapa se recopiló información secundaria obtenida de organismos nacionales e internacionales. Los datos examinados en los informes y publicaciones, estudios de mercado y base de datos, entre otras fuentes, permitieron el análisis de los datos relacionados a la producción, tendencias del mercado, transporte y exportación del cacao.

4.2 Etapa exploratoria

La información primaria fue recogida a través de entrevistas a expertos en el sector (representantes de cooperativas, asociaciones, empresas nacionales e internacionales, entre otros), dado el enfoque de sus actividades y su conocimiento del mercado nacional e internacional. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en la zona de intervención del negocio.

5. Resultados

5.1 Funcionamiento de la cadena y actores

En la cadena productiva del cacao se desarrollan las funciones de producción, acopio, comercio, industrialización y comercialización. En estas etapas intervienen diferentes actores. Para el caso del cacao corriente participan el productor, el intermediario, el exportador, el importador, el

¹⁷ En términos generales, la información secundaria es «aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes», mientras que la información primaria es «aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis» (UNAD 2012).

trader, la industria y los distribuidores del producto final. Mientras que en el caso del cacao fino de aroma se vinculan directamente la asociación de productores, el *trader* y el fabricante de chocolate. En algunas ocasiones este último actor se vincula directamente con la asociación de productores (Lehmann 2014).

La misma autora indica que la cadena del cacao fino de aroma está marcada por relaciones directas y requerimientos específicos del mercado. Asimismo, menciona que los compradores del grano de cacao son *traders* especializados y procesadores interesados en la calidad y características de diferenciación del grano de cacao (aroma, sabor, variedad, origen), por lo que los precios son negociados por encima del valor determinado en el mercado bursátil no como un plus, sino como un conjunto de valores que distinguen al grano fino de aroma de un grano de cacao corriente. Es decir, los precios se fijan de acuerdo a la variedad y características específicas del grano. Al respecto, Gamarra (2015) afirma que para un proceso de negociación entre los productores y los *traders* o de estos con los fabricantes de chocolate, se deben desarrollar perfiles del producto a ofertar. Ellos son evaluados por los demandantes del producto y, de acuerdo a las características de diferenciación, el precio acordado varía sobre el precio del día en el mercado bursátil: este rango de variación usualmente está alrededor de US\$ 300 o incluso puede ser tres veces el valor del producto en este mercado.

En el Perú la producción de cacao involucra a 45.000 productores que poseen 144.000 ha de cacao, de las cuales 97.000 están en producción con variedades de cacao como CCN-51, criollo, nativo, trinitario y forastero. El 65% de los productores está asociado en 25 organizaciones (Chávez s/f).

La práctica común realizada por los productores es la mezcla de las variedades de grano de cacao en la época de la cosecha (Caso 2015). Esto también es afirmado por Gamarra (2015), quien indica que los productores tienen diferentes variedades sembradas en sus parcelas y al realizar la cosecha no tienen la práctica de clasificar por variedades.

Según Canales (2014b), existen dos tipos de acopiadores de volumen: los grandes acopiadores y exportadores de grano de cacao (por ejemplo, Machu Picchu Coffee Trading S. A. C. o Exportadora Romex S. A.) y los acopiadores de grano para el mercado nacional. En el primer caso, los acopiadores disponen de plantaciones de cacao (propias, como en el caso de Exportadora Romex S. A., o en alianza) y además acopian de otros productores individuales u organizados con la finalidad de realizar la exportación directa de grandes volúmenes de grano

de cacao. Destaca que emplean mejores prácticas de cultivo en sus campos y hacen competencia directa a las organizaciones debido al acopio a nivel de productores. En el segundo caso, los acopiadores compran el producto para el mercado nacional, donde el grano es procesado a productos intermedios.

Ambos tipos de acopiadores tienen en común que buscan «establecer alianzas comerciales con acopiadores menores, ubicados en las zonas de producción, a quienes habilitan la infraestructura necesaria para el acopio, fermentación y secado» (Canales 2014b). Asimismo, los acopiadores no solamente compran y recogen el producto, sino también brindan adelantos para las actividades de cosecha. Para la compra del producto, los acopiadores-exportadores tienen en cuenta tanto el grado como el porcentaje de fermentación y humedad del grano, mientras que los acopiadores para el mercado nacional solo consideran los porcentajes de fermentación y humedad (Caso 2015).

El entrevistado menciona que las cooperativas a nivel nacional adquieren aproximadamente el 15% de la producción de sus asociados¹⁸. Asimismo, comenta que el precio del producto varía de acuerdo a quién lo compra. Por ejemplo, las cooperativas y *traders* generalmente valoran el grado y los porcentajes de fermentación y humedad, mientras que los intermediarios evalúan el producto solo de acuerdo a los dos últimos criterios.

Caso (2014) afirma que en Satipo (Junín) hay muchos intermediarios o «grillos» que se caracterizan por hacer volumen de granos de cacao con mayor rapidez, lo que es valorado por las grandes empresas como Machu Picchu Coffee Trading S. A. C., Exportadora Romex S. A., y Amazonas Trading Peru S. A. C. El entrevistado afirma que cerca del 85% de los granos de cacao que se producen es adquirido por los intermediarios para ser comercializado con estas empresas.

Gamarra (2015) afirma que el precio del grano de cacao está relacionado con las cotizaciones del día en el mercado bursátil; asimismo, asegura que algunos *traders* adquieren los lotes de grano de cacao al precio local o nacional para después hacer una clasificación, elaborar un perfil del producto y comercializarlo con los importadores de acuerdo a sus características. Esto es confirmado también por Caso (2015) cuando menciona que la empresa Exportadora Romex S.

¹⁸ Los productores socios tienen el compromiso de entregar un porcentaje de su producción a la asociación a la que pertenecen.

A. desarrolló el perfil de los granos de cacao de un lote de la Asociación de Productores Kemito Ene.

5.2 Estimación del volumen de producción nacional

En cuanto a los criterios de calidad del producto (grano de cacao fino de aroma), en los lotes se realiza un análisis físico y sensorial, este último está referido a la cata de los granos, el cual es requisito para cumplir con las expectativas de los clientes, estos resultados se “registran y gestionan en un software informático de perfilación llamado *Cropster*” (Heinrichs, W 2015). El mismo autor indica que después del análisis físico y sensorial se determina las mezclas, de los granos de cacao, a realizar de acuerdo al tipo de cliente, debido a que algunos solo buscan calidad física y otros los aspectos sensoriales, asimismo, las cooperativas generalmente comercializan el producto bajo el incoterm FOB (*free on board*) y brindan el apoyo necesario para la obtención de los certificados fitosanitarios, de origen, entre otros.

“Cropster es para productores y organización de productores [...] que desean un mejor manejo de información. Es diseñado para instituciones que necesitan comunicar la calidad [...], tanto dentro de la institución con los socios como con sus compradores” (Cropster 2016). Asimismo crea información completa dado que muestra la información de la parcela, la historia del productor, inventario de los productos, imágenes, videos y georeferencia, por lo que se genera trazabilidad de los lotes y la parcela. Además genera de la calidad física y de la cata (sabores, aromas, descriptores e intensidades)

Los profesionales que realizan la cata del cacao en el Perú, se encuentran trabajando en diferentes cooperativas de productores de cacao en el diferentes zonas del país, a nivel del Perú, en el 2013 fueron capacitados 45 profesionales en el marco del proyecto “Desarrollo de Cooperativas” que se realizó con una alianza entre la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), New American Chocolate (THCO) Equal Exchange y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (Claverias 2016). El mismo autor indica que en el marco de este proyecto se desarrolló el primer manual de catación para conocer el potencial de cualidades y perfil sensorial del grano de cacao con el fin de mejorar las negociaciones comerciales con potenciales clientes.

Además indica que producto de este manual se cuenta con una ficha de evaluación, el cual utiliza en varios criterios, entre otros, la NTP ISO 5492-2008, el cual permite distinguir los

atributos del grano y brinda referencias claras de las características de sabor, olor, textura, entre otros, los mismos que son evaluados por el catador de acuerdo a la memoria sensorial y a su experiencia. De hecho el análisis sensorial está distribuido en siete atributos (olor/fragancia, acidez, amargor, astringencia, sabor/aroma, limpieza, postgusto), a los cuales se asignan un puntaje, dependiendo de la calificación cualitativa.

5.3 Estimación del volumen de producción nacional

Tal como lo mencionó García (2012), al 2011 la superficie sembrada de las variedades de cacao en el Perú corresponden a 37.119 ha de criollo y nativo, 45.445 ha de CCN-51 y 1.855,6 ha de trinitario y forastero. Gamarra (2015) indica que el cacao se cosecha durante todo el año y está marcado por épocas: la cosecha chica y grande. Asimismo, un reporte de UNOC-Devida (2014) menciona que las cosechas de las variedades trinitario y el híbrido CCN-51 se dan de marzo a diciembre. En cuanto al departamento de Junín, Caso (2015) indica que las cantidades de cosechas más elevadas se dan de abril a agosto (cosecha grande) y en los meses de octubre a marzo (cosecha chica).

Según Chávez (s/f) existen a nivel nacional 144.000 ha de cacao que están siendo cultivadas en cuatro grandes regiones. La concentración de la producción se encuentran en la selva y la costa norte del Perú; asimismo, los departamentos más importantes en cuanto al volumen de producción son San Martín, Cusco y Junín, que en el 2013 tuvieron en conjunto una participación del 72% de la producción nacional (Canales 2014b). Para el mismo año, los datos del INEI¹⁹ (s/fb) indican que la producción nacional fue de 71.838 t. De estas el departamento de Junín aportó el 13,6% (9.770 t). Sin embargo, este departamento incrementó su producción en el 2014: fue de 12.400 t, lo que representa un incremento del 26,1% con respecto al año anterior (BCR 2014)²⁰.

Asimismo, los datos de INEI (s/fc) muestran que la producción de cacao a nivel nacional ha crecido en 277,1% desde el 2004 al 2013, pasando de 25.921 a 71.838 t, mientras que el departamento de Junín pasó de 3.352 a 9.835 t en el mismo período (el incremento fue de 293,4%). La misma fuente indica que los rendimientos en kilogramos por hectárea se incrementaron a nivel nacional: en el 2003 este fue de 486 kg y en el 2012 fue de 683 kg, con lo que el crecimiento representó el 40,5%. Entretanto, en Junín este aumentó en 66,7% en el

¹⁹ INEI usa datos del Ministerio de Agricultura y Riego.

²⁰ Cifras preliminares.

mismo período, pasando de 441 kg a 735 kg. En consecuencia, para los períodos indicados la tasa de crecimiento anual de la producción es de 11,6% y la del rendimiento es de 4,3%.

5.4 Exportaciones y tendencias de consumo

Es preciso indicar que en las bases de datos revisadas no es posible diferenciar las exportaciones de cacao fino de aroma, dado que las partidas arancelarias no diferencian las exportaciones por tipo de cacao.

De acuerdo a los datos del International Trade Center (ITC) (s/f), en el 2014 Alemania importó 333.358 t cacao en grano por un valor FOB de US\$ 1.052.061, lo que representa un incremento de 13,9% en volumen y de 30% en valor correspondiente al año anterior. De la misma fuente se sabe que en los últimos cinco años el valor FOB de las exportaciones del Perú a Alemania para el cacao en grano aumentó en 382,1%, pasando de US\$ 2.559 en el 2010 a US\$ 9.777 para el 2014. Asimismo, las cantidades exportadas de este producto del Perú a Alemania se incrementaron en 554,1% en los últimos cinco años, pasando de 1.049 t en el 2010 a 5.812 t en el 2014.

En el 2012, 30 empresas alemanas importaron cacao en grano de diferentes países del mundo (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador 2012). De acuerdo con los datos del ITC (s/f), en el 2014 el 88,8% de las importaciones de cacao en grano procedió de los Países Bajos, Costa de Marfil, Ghana, Bélgica y Ecuador, mientras que el Perú ocupa el puesto 10 con una participación del 0,9% dentro de las importaciones de este producto²¹. Además, en el 2014 las exportaciones de cacao en grano a Alemania se realizaron por 18 empresas en el Perú por un valor FOB de US\$ 17.792.906.

En cuanto a la demanda mundial de cacao fino de aroma, Gamarra (2015) indica que aproximadamente el 10% de las exportaciones mundiales corresponde a este producto y que el mercado alemán demanda el 70%. Según ICCO (s/f), en comparación con el mercado internacional del cacao corriente, el mercado de cacao fino de aroma es considerado relativamente pequeño y altamente especializado. Asimismo, Lehmann (2014) indica que Europa importó 209.000 t de cacao fino de aroma desde países exportadores de cacao fino

²¹ A pesar de tener solo este porcentaje de participación, es posible que el cacao que compra Alemania a Países Bajos y Bélgica pueda haber venido del Perú.

(ICCO 2014). Señala también que desde el 2008, las importaciones han crecido 0,1% en su volumen y 1,9% en su valor.

De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador (2012), Alemania presenta una demanda creciente por el cacao fino de aroma. Hasta el 2011 el mercado alemán requería 3.000.000 t al año, de las cuales 700.000 t fueron para elaborar chocolates, según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador (2012). En Alemania el consumo per cápita de chocolates y productos de chocolate creció de 8,13 kg en el 2002 a 10,11 kg en el 2013, año en el que se registró un incremento del 4,3% con respecto al año anterior (Statista 2015).

5.5 Factores que afectan la oferta y demanda mundial de cacao

El informe *The World Cocoa Economy: Past and Present* del Comité Ejecutivo de ICCO (2012) detalla como factores que afectan al comercio de granos de cacao en el mundo el precio del mercado, el consumo, las condiciones sociales y políticas de los países productores, los factores climáticos, las plagas y las enfermedades. Estos factores dependerán las épocas de superávit y déficit de la producción. Otros de los factores considerados son el cambio del dólar, las especulaciones de los precios, etc.

EE. UU. es el primer país importador de cacao y representa el 20% de las importaciones netas mundiales. El 13% le corresponde a Alemania, el 7% a Bélgica y Francia y el 6% a la Federación de Rusia. Se debe precisar que los Países Bajos reexportan productos que son procesados a partir de sus importaciones de cacao en grano. En la evaluación del período 2002-2003 al 2011-2012, África resultó ser el mayor productor de cacao con una representación del 77% de las exportaciones netas mundiales, seguido por Asia y Oceanía (16%) y la América (6%). Costa de Marfil es el primer exportador mundial de cacao, abarca el 37% de las exportaciones netas mundiales; le siguen Ghana (22%) e Indonesia (15%) (ICCO 2012).

ICCO (2012) indica que entre los períodos 2002-2003 y 2011-2012, el procesamiento de cacao creció en promedio 2,9% por año. En el período 2002-2010 el consumo de productos de chocolate en los países europeos aumentó en 10%, lo que refleja que creció a una tasa de 1,2%, mientras que en el 2009, durante la crisis mundial, el consumo disminuyó. Sin embargo, este se impulsó en el 2010 y aumento en 2,8% hasta alcanzar un nivel record de alrededor de 5.054.000 t.

La producción de cacao en el mundo creció en el período analizado a una tasa promedio de 3,3%. En este lapso de tiempo en África la producción creció 7%, con lo que aumentó su participación de 69% a 72%, y abarcó casi el 75% de la cosecha del período 2010-2011, mientras que en los países que cultivan cacao en América la producción creció 3,1%, mientras que en Asia y Oceanía solo creció 1,5%. Los precios promedios anuales del cacao oscilaron entre US\$ 1.534 y US\$ 3.246 por tonelada. El precio bajo de la temporada 2003-2004 fue debido al superávit de 287.000 t, mientras que el déficit de 132.000 t en la temporada 2009-2010 estimuló y fijó el mayor precio (ICCO 2012).

Para la temporada 2006-2007, el informe indica una disminución de casi 10% y un déficit de producción de 290.000 t, debido principalmente al fenómeno de El Niño y por un Harmattan²² que perjudicó la producción en África Occidental. También en el período 2010-2011 se alcanzó la producción récord de 4.300.000 t debido a las condiciones climáticas favorables en África; asimismo, en el período del 2006-2007 al 2011-2012 solo ocurrió un superávit cuando los factores climáticos fueron buenos para el crecimiento del cacao, mientras el déficit de la producción se mostró cuatro veces entre el 2006 y 2012.

Asimismo, ICCO (2012) menciona en su informe que los programas de mejora de las técnicas agrícolas y control de enfermedades en Ghana y las excelentes condiciones climáticas empujaron la producción en la temporada 2010-2011. Sin embargo, en Indonesia la producción se vio obstaculizada a causa de condiciones meteorológicas adversas y la propagación de plagas y enfermedades, a pesar de que se impulsó un programa de rehabilitación para reemplazar árboles viejos. En la región de América Latina, el establecimiento de nuevas explotaciones con mayores rendimientos ayudó a impulsar la producción (en particular la siembra del cacao de variedad CCN-51 en árboles en Ecuador).

En el 2008 los precios internacionales del cacao estaban en declive y llegaron a US\$ 1.956 por tonelada, debido a la falta de interés por parte de la compra de la transformación y fabricación de sector como consecuencia del precio relativamente alto del cacao y las noticias relacionadas con la desaceleración global en la demanda de granos de cacao. Esta tendencia a la baja iniciada se vio reforzada por el fortalecimiento del dólar estadounidense que ganó más del 11% frente a la libra esterlina y al euro durante este período.

²² Viento aliso de África Occidental frío, seco y polvoriento que puede bloquear el sol durante varios días.

En el 2010, la preocupación por la disponibilidad de las existencias de suministros a corto plazo debido al bajo nivel de las existencias en los almacenes certificados en Europa (en parte como resultado de un descenso de la producción en África) incrementó el precio en £ 460 por tonelada. En el mismo año, se entregaron 240.100 t de cacao a través del mercado de Londres, lo que llevó a las empresas y asociaciones comerciales a quejarse de «una manipulación de contrato» y argumentaron que este *backwardation*²³ fue impulsado por un comerciante o un grupo de comerciantes (ICCO 2012).

En marzo del 2011 los futuros de cacao alcanzaron un precio de US\$ 3.730 por tonelada, debido a que el resultado de las elecciones presidenciales no fue reconocido en Costa de Marfil por los candidatos a la presidencia. A causa de ello, la Unión Europea impuso medidas restrictivas y prohibió la exportación de cacao de este país. Por otra parte, la producción de cacao de Indonesia disminuyó, principalmente por el exceso de lluvias producidas durante el verano y el otoño del 2010 en Sulawesi, como resultado de las condiciones climáticas de La Niña (ICCO 2012).

5.6 Formación de precios a nivel nacional y su evolución en el mercado externo

Europa es el principal importador de cacao finos. En los últimos años el volumen de las importaciones, y por ende el precio, han crecido. En el 2012 Europa importó 209.000 t de cacao desde países exportadores de cacao finos; asimismo, desde el 2008 a la actualidad las importaciones de cacao han crecido 0,1% en su volumen y 1,9% en su valor (Lehmann 2014).

Analizando los últimos cinco años (2010 al 2014), el precio internacional de la tonelada de cacao ha sufrido variaciones importantes. En enero del 2010 fue US\$ 3.525,12, mientras que en marzo del 2013 fue de US\$ 2.153,36. Asimismo, el precio del cacao en los años 2012 y 2013 es el más bajo de este período; para el 2012 fue de US\$ 2.391,87, mientras que el valor más alto alcanzado se dio en el 2010, dado que la cotización fue de US\$ 3.122,99. Además en cinco de los doce meses del año (enero, febrero, julio, agosto y setiembre) se dan los precios más altos en el mercado internacional (ICCO 2015).

ICCO (2012) señala que aunque en el período 2010-2011 los precios mundiales de cacao tuvieron un incremento del 26% comparado con el período 2002/2003, esta tendencia no se

²³ Ocurre en el mercado de futuros sobre materias primas cuando el precio de las materias producidas en una fecha futura se supone superior al de las producidas en fechas posteriores. Favorece a los poseedores de fondos de inversión sobre futuros, puesto que con el *roll over* ganan dinero (Simply No Risk s/f).

refleja en los precios de los países productores, debido a las fluctuaciones de la moneda, la estructura de las condiciones del mercado (impuestos, competencia, calidad, distancia), entre otros.

En el Perú, el precio promedio por kilogramo de grano de cacao en la chacra del productor (a nivel nacional) fue de S/. 4,70 entre el 2003 y 2012. El incremento del 2003 al 2012 fue de 16,3%, puesto que el precio subió de S/. 4,12 a S/. 4,79. Sin embargo, en el período analizado hubo variaciones importantes en el promedio anual del precio en chacra, con un mínimo de S/. 3,44 en el 2004 y un máximo de S/. 6,24 en el 2010. Para el departamento de Junín, el incremento en este mismo período fue de 19,6% con un precio promedio en chacra de S/. 4,6. Asimismo, se han experimentado fluctuaciones significativas: en el 2006 el precio fue de S/. 3,49, mientras que para el 2010 el precio fue de S/. 6,38 (S/. 0,12 más que el precio nacional en este año). Cabe mencionar que para el 2012 el precio promedio a nivel nacional fue de S/. 4,79 y en el departamento de Junín fue de S/. 4,33 (INEI s/f).

Como se mencionó anteriormente, el precio del grano de cacao varía dependiendo de quién lo adquiera, dado que se evalúa el producto de acuerdo a su mercado final. Caso (2015) menciona que el producto que se acopia a nivel nacional y en Junín es variable en cuanto al grado y la calidad. El entrevistado afirma que los *traders* pagan S/. 7,70 por kilogramo y las cooperativas entre S/. 8 y S/. 8,50 por kilogramo. El precio pagado al productor en general tiene diferencia de 33% en relación al precio internacional y esta brecha es del 15% para las empresas como Exportadora Romex S. A. (Tello y Trelles 2012).

5.7 Principales problemas que afectan al sector exportador de cacao fino de aroma

Los principales problemas que afectan al sector exportador están relacionados con la calidad del grano de cacao y sus atributos de diferenciación, los procesos para el abastecimiento del producto, los procesos de negociación y exportación. A continuación se indican los siguientes:

- **Del cacao y sus atributos**

- El registro que tienen las organizaciones de productores de la cantidad de hectáreas con la que cuentan sus socios y del volumen de cacao fino de aroma que podrían proveer por año es generalmente deficiente.

- Las plagas y enfermedades que afectan al cultivo (la moniliasis causada por el hongo *Moniliophthora roreri*, la «escoba de bruja» producida por *Moniliophthora perniciosa* y la enfermedad de la Phytophthora producida por la *Phytophthora sp.* constituyen la trilogía de enfermedades del cacao).
 - Se mezclan las variedades de cacao al momento de realizar la cosecha. Esta práctica genera que no se pueda diferenciar el cacao al momento de realizar el acopio.
 - Los procesos de beneficio que se practican las organizaciones de productores no son los más adecuados para obtener un grano de calidad que conserve los atributos de diferenciación del cacao fino de aroma.
 - Variaciones o fenómenos climáticos.
 - Algunas veces la distancia desde la chacra hasta los centros de acopio o beneficio son grandes, lo cual genera costos para los pequeños productores y puede afectar la calidad del producto.
- **Del acopio del cacao**
 - Mientras más pequeñas son las asociaciones de productores o cooperativas, más limitados son sus recursos para el acopio y adecuado beneficio del grano, por lo que la calidad es afectada en estos procesos.
 - Muchos socios no cumplen con el porcentaje de entrega de su producción a la asociación a la que pertenecen y venden la producción al que ofrece más precio.
 - Los volúmenes de producción de cacao fino de aroma son pequeños, oscilan entre 600 kg y 1.000 kg/ha.
 - Existe una escasa oferta de grano de cacao fino de aroma.
 - Hay competencia para obtener el grano de cacao por el mercado internacional y nacional. Algunas empresas como La Ibérica, Di Perugia e industrias alimentarias prefieren los cacaos chunchos y criollos para elaborar productos de chocolate.
 - Por lo general, se requiere capital para el acopio; al encontrar un comprador de cacao fino de aroma, este requerirá el cumplimiento mínimo de 20 t.
 - Los costos para el acopio son elevados por falta de infraestructura.
 - **Del producto a comercializar en el mercado internacional**
 - Para el desarrollo de la calidad organoléptica es fundamental elaborar perfiles de aroma y sabor de los lotes de cacao a ofertar. Sin embargo, la cata del cacao es una cuestión de

percepción de los aromas y sabores (valor intangible), por lo que el perfil desarrollado por el *trader* solo es un referente para el comprador final.

- La presencia y amenaza de problemas sociales afectan los tiempos de entrega y elevan los costos del producto.
- Un problema a futuro es la disposición de la Comunidad Europea (EU 488/2014) respecto a los valores permisibles de cadmio en los productos elaborados a partir del cacao, que entrará en vigencia a partir del 2019.

6. Análisis del sondeo de mercado

A pesar de que la obtención del grano de cacao fino de aroma representa dificultades para las empresas que desean incursionar en esta actividad (debido a factores como la calidad del grano y la clasificación de las variedades, la necesidad de capital para el desarrollo de actividades de acopio, la adecuación de la calidad y la fuerte competencia en el sector), las exportaciones de cacao fino de aroma desde países productores a Alemania crecieron desde el 2008 en 0,1% en volumen y el 1,9% en valor. Los factores que promovieron este desarrollo incluyen que en los últimos años las áreas de cacao y el rendimiento por hectárea aumentaron como consecuencia de mejores precios para el productor y programas estatales y privados orientados a mejorar la productividad agrícola.

La molienda de cacao, que es un referente para estimar la demanda de este producto, creció en 2,9% en los últimos diez años; sin embargo, es preciso indicar que el suministro de cacao del que dependen las moliendas para elaborar diversos productos como el chocolate, está afectado por el superávit y déficit del producto, que generalmente están relacionados con factores climáticos, políticos y sociales.

El precio del cacao corriente en el mercado internacional está vinculado a la oferta en volumen que disponga África de las cosechas actuales y futuras, dado que representa el 77% de las exportaciones mundiales de este producto. Asimismo, Costa de Marfil lidera las exportaciones (concentra el 37% de las estas). Otros factores que influyen en el precio son la situación civil de los principales países exportadores, el fortalecimiento del dólar respecto a las demás monedas y los factores especulativos en el mercado bursátil. El precio promedio del kilogramo de cacao en la chacra del productor en el Perú tuvo el mismo comportamiento que el del mercado internacional, en el 2010 fue de S/. 6,24 y en el mercado internacional se cotizaba a

US\$ 3.525,12. Cuando el precio bajó en el 2012 a US\$ 2.391,87, los intermediarios pagaban al productor S/. 4,79 por kilogramo de cacao en chacra.

Sin embargo, es importante recalcar que en los acuerdos comerciales el precio del cacao fino de aroma usa como referente el precio del mercado bursátil del cacao corriente, pero fluctúa por encima de este mercado en US\$ 300 o tres veces el valor del producto de la cotización del día. Estos precios son alcanzados debido a que el comprador valora, entre otros atributos, el origen de la variedad, los aromas y los sabores de este grano de cacao que lo diferencian de un cacao corriente.

7. Estimación de oferta y demanda

A nivel nacional la oferta de cacao corriente y fino de aroma se concentra en 45.000 productores, los cuales están distribuidos en 144.000 ha, de las que 97.000 ha son productivas con variedades CCN-51, criollo, nativo, trinitario y forastero. En el ámbito del proyecto (departamento de Junín) se tuvo una producción de 12.400 t en el 2014, el cual representa el 26,1% de la producción nacional, de hecho la asociación de productores Kemito Ene, produce 200 t de cacao por año, de las cuales el 50% es considerado cacao fino de aroma.

Dado que no se tuvo acceso a los datos de adquisición de cacao fino de aroma por parte de las empresas que operan en Alemania, la estimación de la demanda potencial estará basada en las tendencias de consumo de los datos indicados por ICCO, los entrevistados y autores.

En cuanto a la demanda mundial de cacao, el 2015 las exportaciones fueron de 2.996.216 t, de las cuales según los expertos aproximadamente el 10% es considerado fino de aroma, y que además el 70% del 10% se dirige al mercado alemán. De hecho 30 empresas alemanas importaron 293.690 t por un valor FOB de USD 871.129.000 en el 2015; sin embargo las exportaciones del Perú al mercado alemán para en el 2014 solo fue de 5.837 t a pesar de que el consumo de chocolates per cápita en Alemania se ha incrementado en 24,35% pasando de 8,13 kg en el 2002 a 10,11 kg en el 2013.

Asimismo, existe una brecha entre la producción y la demanda de cacao en el mundo, se estima que en diez años este déficit será de 1.000.000 t (Gamara 2015). Asimismo, desde el 2008 las importaciones de Europa de cacao fino han crecido 0,1% en su volumen y 1,9% en su valor; en el 2012 se importó 209.000 t (Lehmann 2014).

Por lo anteriormente descrito y dado que el 70% del 10% que es considerado cacao fino de aroma, el cual se destina al mercado alemán, esta iniciativa se enfocará en este mercado, asimismo solo considerará el incremento de la demanda en 0,1% en volumen que se viene dando desde el 2008 según los expertos, el cual representó 2.936,9 t en el 2015 y que a este incremento anual será de 3.056,15 t para el tiempo de horizonte del proyecto (año 5).

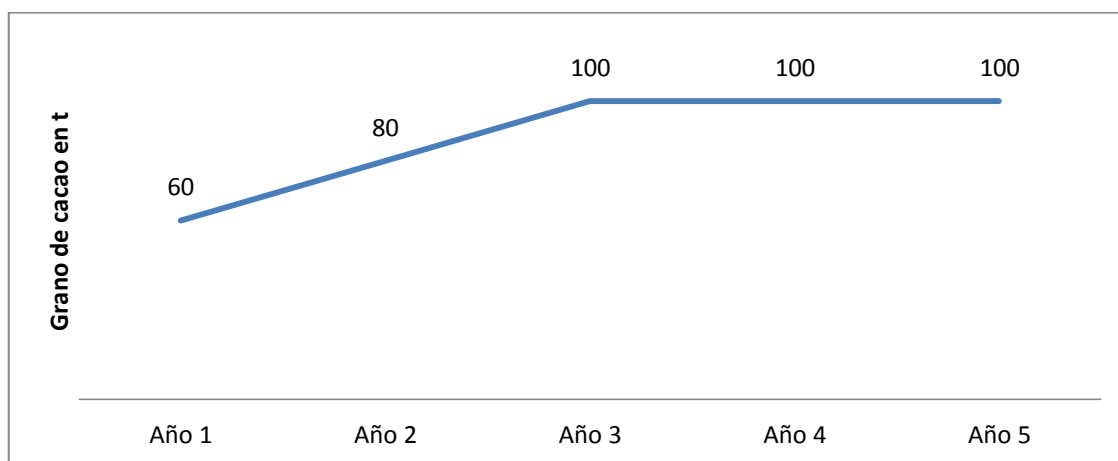


Figura 1: Oferta de grano de cacao fino de aroma de Cadisa Perú

Elaboración propia, con base en la producción de Kemito Ene

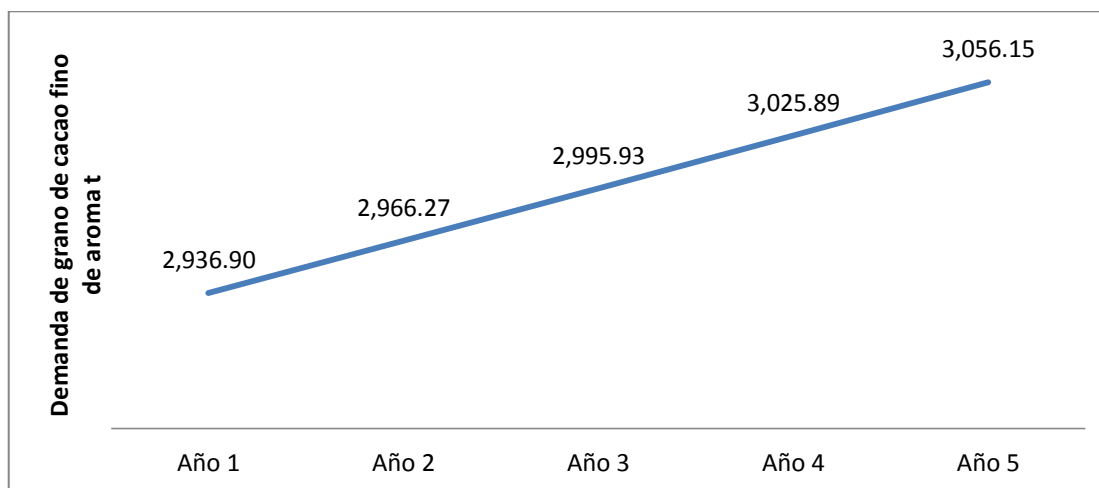


Figura 2: Demanda potencial de grano de cacao fino de aroma en Alemania

Elaboración propia, con base en los datos de incremento de este mercado

Capítulo IV. Plan estratégico de la empresa

1. Análisis FODA cruzado

Con base en el análisis del macroentorno y microentorno se procede a hacer el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde la perspectiva de la empresa.

1.1 Fortalezas

- Conocimiento de las zonas de producción y de las variedades de cacao fino de aroma.
- Buena relación con los productores y asociaciones de productores de cacao, al haber realizado procesos de comercialización de otros productos.
- Conocimiento de los procesos de negociación, comercialización y exportación de productos agrícolas.
- Equipo técnico con conocimiento del mercado alemán. En el grupo hay una persona que habla alemán y se encargará de contactar a posibles clientes para establecer coordinaciones con ellos.
- La empresa cuenta con un comprador en Alemania que tiene la disposición de entregar un monto de dinero adelantado por la entrega del producto y que abracará toda la oferta que provenga Cadisa Perú (Heinrichs, T 2015).
- Experiencia en el desarrollo de cadenas de valor, teniendo en cuenta las consideraciones sociales de los proveedores, su cultura y aspectos ambientales.
- Experiencia en la búsqueda de fondos de cooperación internacional y formulación de proyectos de inversión para aspectos productivos, de capacitación y poscosecha.

1.2 Debilidades

- Limitados recursos financieros para asumir los costos logísticos y para establecer la infraestructura necesaria para el beneficio del cacao en baba, que actualmente es inexistente o limitada en la mayoría de los lugares.
- Limitados recursos financieros para cubrir los costos elevados para clasificar el cacao por variedad y desarrollar los perfiles de cacao fino de aroma.

1.3 Oportunidades

- Incremento de la superficie de cultivos de cacao fino de aroma por iniciativas privadas.
- Demanda insatisfecha de un mercado creciente y exigente en productos diferenciados.
- Incremento de la demanda de cacao para la molienda en el mercado alemán.
- Incremento del consumo per cápita de chocolates en el mercado de destino.
- El posicionamiento de la empresa en el mercado internacional (imagen) da la oportunidad de crecer en este mercado. El desarrollo se realizará mediante el incremento de sus compradores y el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones que realizan proyectos de investigación y desarrollo.
- La valoración del cacao fino de aroma por el comprador externo brinda la posibilidad de desarrollar proyectos relacionados al incremento de los atributos de diferenciación del producto.
- Beneficios arancelarios y tributarios.
- El crecimiento económico del país y el aumento de las inversiones públicas y privadas otorga la posibilidad de incrementar las áreas con cacao fino de aroma y de desarrollar proyectos público-privados. Esto permitiría el crecimiento de la empresa y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

1.4 Amenazas

- A pesar de que hay iniciativas como la Alianza Cacao Perú, que en la actualidad promueve la siembra de 16.000 ha de cacao, estas podrían estar orientadas a compradores específicos (socios de la alianza) con lo que habría un crecimiento limitado del volumen del grano a ser acopiado.
- Las carreteras en épocas de lluvias no son óptimas para el transporte del producto en la zona de producción. Esto puede generar costos adicionales y afectar la calidad del grano.
- Las variaciones climáticas afectan la productividad y se manifiestan en sequías, exceso de lluvias, aparición de plagas y enfermedades, etc.
- Los problemas sociales en el ámbito del negocio podrían dar como resultado el resurgimiento de actividad subversiva y la ampliación de la superficie de cultivos ilícitos.
- Una crisis mundial como la que ocurrió en el 2008 podría traer abajo el precio del cacao en el mercado bursátil y detener el crecimiento del consumo de cacao.

- Otros países productores (en particular los países africanos) desarrollan investigación para mejorar el aroma y sabor de su cacao, por lo que podrían desarrollar una ventaja competitiva respecto al Perú, más aún cuando se encuentran más cerca del mercado objetivo.

2. Visión de Cadisa Perú

Ser la primera empresa peruana que provea grano de cacao fino de aroma altamente diferenciado (por sus atributos de origen y calidad) proveniente de los pequeños productores de cacao del Perú al mercado de elaboradores de chocolates finos en Alemania.

3. Misión de Cadisa Perú

Proveer a nuestros clientes un grano de cacao fino de aroma altamente diferenciado a través de una cadena de valor incluyente con pequeños productores Ashaninkas, asegurando la disponibilidad y calidad del producto, para beneficio de nuestros clientes y de las comunidades en las que operamos.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen con el fin de asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de esta iniciativa empresarial, y posicionar la empresa en el mercado nacional e internacional.

4.1 Objetivos estratégicos a corto plazo (un año)

- Establecer una alianza estratégica con productores organizados (Kemito Ene) y un comprador en Alemania (Cadisa Deutschland) del grano de cacao fino de aroma, asegurando la provisión y venta del producto.
- Conseguir financiamiento en los próximos 3 meses para el desarrollo del proyecto empresarial, entre ellos, la adquisición de equipos para el mejoramiento de la calidad y desarrollar los perfiles de diferenciación del producto²⁴, así como generación de capacidades, maquinarias, software, y capital de trabajo.

²⁴ El desarrollo de perfiles será una tarea continua con cada nueva variedad de cacao, por lo que abarcará el corto y mediano plazo.

- En los próximos 6 meses iniciar la primera exportación de cacao fino de aroma por un volumen de 20 t, e ir incrementando los envíos de manera mensual hasta concluir con las primeras 60 t programadas para el primer año.

4.2 Objetivos estratégicos a mediano plazo (dos a cinco años)

- Aumentar las ventas anuales en 33,3% con la exportación de 80 t en el segundo año.
- Aumentar las ventas en el tercer año en un 25% con la exportación de 100 t.
- Alcanzar en los próximos dos años el posicionamiento de Cadisa Perú entre los proveedores y compradores internacionales. En el primer caso, a través del acompañamiento técnico y pagos de un precio justo para el producto; en el segundo caso, mediante la provisión de un producto de calidad con garantía de diferenciación y servicio eficiente.

4.3 Objetivos estratégicos a largo plazo (mayor a cinco años)

- Mantener las relaciones comerciales de Cadisa Peru con los proveedores y compradores internacionales para enviar de forma oportuna 100 t anuales de grano de cacao fino de aroma.
- Incrementar en 25% los volúmenes a ofertar de cacao fino de aroma en el mercado alemán mediante el establecimiento de una alianza estratégicas con otros proveedores (pequeños productores) que permitan una integración hacia atrás con los proveedores de otras zonas productoras del país.
- En el quinto año, establecer una alianza comercial con otros compradores en el mercado alemán (trader especializado o elaboradores de chocolates finos) para incrementar el volumen de exportación en 25%.
- Generar un fondo para apalancar recursos y establecer relaciones estratégicas con empresas u organizaciones sin ánimos de lucro, con el fin de realizar proyectos productivos, sociales, de investigación y desarrollo en el tema del cacao.

5. Estrategia del negocio a nivel empresarial

La estrategia de la empresa para incursionar en el mercado alemán y para alcanzar participación de venta será la de diferenciación del producto y servicio. El comprador valora los atributos intangibles del producto, lo cual permitirá obtener márgenes aceptables de retorno de la inversión para asegurar la calidad del producto, su trazabilidad y el desarrollo de los perfiles de

diferenciación del producto. Mediante la innovación de un servicio eficiente basado en las necesidades específicas del cliente y las alianzas estratégicas con los productores, se permitirá dotar de sostenibilidad a esta iniciativa empresarial.

6. Fuentes de ventaja competitiva

La ventaja competitiva radica en el producto y servicio ofrecido a los clientes. Dada la cercanía con los productores y asociaciones de pequeños productores de cacao, la empresa estará en la capacidad de entregar un producto diferenciado, trazable, de forma eficiente y de acuerdo a las necesidades del cliente. Además, se promocionarán otros atributos que son valorados por los compradores como las prácticas sociales de la empresa (cadena de valor incluyente con los productores) que la diferencian de los *traders* que solo acopian el cacao sin ninguna diferenciación.

7. Alianzas estratégicas y su valor para la empresa

La empresa busca establecer las siguientes alianzas estratégicas con los socios clave relacionados a las actividades que permitan la diferenciación del producto y servicio ofertado a los clientes de los demás competidores en este mercado:

- **Alianzas estratégicas con los futuros compradores en el mercado alemán y con los proveedores del grano de cacao fino de aroma en el Perú:** tanto los compradores como los productores son actores clave para la implementación del negocio. Las alianzas con los compradores permitirán generar los fondos necesarios para la inversión en el desarrollo de las actividades y asegurará la venta del producto tras establecer las primeras experiencias comerciales. A su vez, las alianzas con los productores (individuales u organizados) permitirán asegurar el abastecimiento con un grano de cacao fino de aroma de calidad y diferenciado. Esto se realizará mediante contratos que incluyan la clasificación y el desarrollo de los atributos del producto, los volúmenes y el precio justo que se pagará al productor.
- **Alianzas estratégicas con iniciativas públicas y privadas que desarrollan proyectos de inversión en plantaciones nuevas de cacao fino de aroma en algunas regiones del Perú:** esta acción da la posibilidad de obtener suministro futuro de cacao fino de aroma.

- **Alianzas estratégicas con actores públicos y de la sociedad civil que están involucrados y brindan apoyo en temas de calidad, prácticas de producción, infraestructura, asociatividad, fortalecimiento de capacidades, etc.:** en muchas ocasiones, estos actores ejecutan programas, proyectos y fondos importantes dirigidos a beneficiar los pequeños productores a través de un mejor acceso a mercados. Con frecuencia, se busca la generación de alianzas entre los pequeños productores y las empresas privadas como Cadisa Perú con la finalidad de generar una situación ganar-ganar para los productores y la empresa. Además, al inicio de la iniciativa, se contaría con el apoyo de recursos financieros.

8. Estrategias de crecimiento

El crecimiento interno de la empresa se da para aumentar los volúmenes de acopiado de cacao fino de aroma. Para ello, se invierte en el desarrollo del producto con la finalidad que presente al mercado un cacao con mejores condiciones de calidad y diferenciación. El crecimiento externo se da por la cooperación y participación de empresas y organismos públicos y privados, con los que se establecerán alianzas estratégicas.

Capítulo V. Plan de Marketing

El negocio se realiza entre Cadisa Perú y los fabricantes de chocolates o *traders* en Alemania, por lo que se considera del tipo B2B (*business-to-business*). En este esquema de negocio el cliente busca un producto con características tales que lo diferencien de los demás elaboradores de chocolate en el mercado y tenga la disponibilidad del volumen requerido. Asimismo, se buscan las relaciones de largo plazo, que se establecen con base en la calidad del producto y el servicio brindado.

1. Mercado objetivo

El producto está orientado al mercado alemán debido a que este abarca el 21% de las importaciones de la comunidad europea (Lehmann 2014). Además, cuenta con un creciente mercado interno de consumo per cápita de chocolates (10,11 kg en el 2013) y en Alemania se encuentran las empresas que elaboran chocolates finos y *traders* especializados en ofertar cacao en grano diferenciado y productos semielaborados a partir de este.

2. Objetivos de mercadotecnia

Estos objetivos apoyan a la empresa a ingresar en el mercado, a aumentar la demanda y mejorar la comercialización del producto. Como resultado de estas actividades, se incrementará la participación de la empresa en el mercado objetivo.

Tabla 1: Objetivos de mercadotecnia

Objetivo	Año 1	Crecimiento	Indicador	Herramienta
Difundir el producto diferenciado (cacao fino de aroma).	Envío de muestras a posibles clientes.	14,5% anual promedio en los 5 años.	Número de muestras enviadas.	Documento de intensión comercial.
Realizar primeras experiencias comerciales.	60 t de cacao fino de aroma.	20 t de grano de cacao en los próximos 3 años, después se mantiene constante en 100 t.	Toneladas comercializadas de cacao fino de aroma.	Flujo de caja.
Posicionar al producto y a la empresa.	Un cliente en el mercado de destino (Cadisa Deutschland).	100% de crecimiento en los próximos cinco años.	Número de clientes nuevos en el siguiente año.	Contratos comerciales establecidos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Estrategias de mercadotecnia

La empresa ofrece un producto con atributos de diferenciación en el mercado y se enfoca en el servicio personalizado a sus clientes, así como en las relaciones a largo plazo. La implementación de las siguientes estrategias de mercadotecnia contribuyen al logro de los objetivos planteados:

3.1 Segmentación

Los clientes son los elaboradores de chocolate y empresas que utilizan el cacao fino de aroma para la elaboración de sus productos en Alemania (perfil del comprador). Para la segmentación se tienen en cuenta consideraciones geográficas y de conducta, debido a que Cadisa Perú se orienta a compradores de un país específico, quienes valoran los atributos particulares del producto.

3.2 Posicionamiento

Los atributos de diferenciación del cacao fino de aroma tienen una clara ventaja en el mercado de destino. Adicionalmente a estos atributos, se desarrolla y promociona el producto como un bien que procede de una organización de pequeños productores asháninkas. Con ellos, la empresa desarrolla una cadena de valor incluyente y toma en cuenta consideraciones sociales y ambientales.

4. Mezcla de mercadotecnia

4.1 Estrategia competitiva de marketing

La empresa se enfoca en el segmento indicado y se concentra en un nicho de mercado especializado al entregar un producto y servicio diferenciado mediante un constante proceso de innovación en el servicio, lo que le permitirá mantener el liderazgo.

4.2 Estrategia del producto

- **Elección del producto:** el producto surge para satisfacer la demanda de grano de cacao fino de aroma que cumple con las especificaciones técnicas para ser utilizado en la industria.

Asimismo, cuenta con atributos de diferenciación (calidad, aroma y sabor), trazabilidad, los cuales serán compartidos con el cliente a través del software de perfilación (Cropster); además contará con estándares sociales y ambientales, los que son apreciados en el mercado internacional. Es así que por estos atributos de diferenciación del producto y el servicio que lo acompaña, los consumidores están dispuestos a pagar precios por encima del mercado bursátil.

- **Empaque:** el grano de cacao fino de aroma se envasa en sacos GrainPro SGB (material de polietileno que no permite el ingreso de humedad) y luego es colocado en sacos de yute de primer uso que son cosidos adecuadamente por la parte superior. Cada saco no superará los 60 kg.
- **Rotulado y etiquetado:** en el saco de yute se coloca una expresión gráfica que identifica al producto asociado a la empresa (marca) y también contiene el eslogan de la empresa, la información sobre el origen del producto, la calidad y el peso.

4.3 Estrategia de precio

Se tomará como referente el precio de los mercados bursátiles de NYBT (New York Board of Trade) y el ICE (Intercontinental Exchange). A partir de este, el precio final se determinará según la disposición a pagar del cliente, dada su percepción de diferenciación del producto. Los clientes de la cooperativa Oro Verde están dispuestos a pagar USD 500,00 cuando el producto tiene la certificación orgánica y USD 1.000,00 a más cuando el grano de cacao es fino de aroma (Claverias 2016).

4.4 Estrategia de distribución

- **Elección del canal a utilizar:** las ventas se realizan de forma directa y el producto llega al cliente de manera oportuna. Para establecer un acercamiento con el cliente, el equipo técnico participará en ferias comerciales y se desarrollará la página web de la empresa.
- **Almacenamiento y logística:** la política de la empresa es la venta de granos de cacao fino de aroma de las cosechas de la campaña actual. Sin embargo, también es posible gestionar producto almacenado, una vez que se tengan las condiciones adecuadas para la conservación del producto y su calidad. Para distribuir el producto y llegar hasta los compradores, se usa la logística de transporte nacional e internacional.

4.5 Estrategia de promoción

El contacto inicial con los potenciales compradores se establece mediante el envío de muestras, a las que acompañarán las fichas de catación y material audiovisual con el propósito de presentar a la empresa, el producto (grano de cacao fino de aroma) y a la asociación de productores asháninkas. Después de las primeras experiencias comerciales se consolidarán las relaciones a largo plazo con los clientes, debido a la continuidad de los requerimientos, la provisión del producto con la calidad, eficiencia, puntualidad, y flexibilidad. También se trabajará en la capacidad de innovar y ofrecer cacao fino de aroma de otras regiones del país.

4.6 Estrategia de personal

Cadisa Perú opera con una configuración empresarial y profesional que apoyará a la normalización de los procesos de la asociación de productores asháninkas (coordinación horizontal y vertical). Asimismo, se cuenta con supervisión directa de las operaciones. Estas actividades son clave para la obtención de los atributos de diferenciación del producto. La vinculación laboral entre la empresa y los empleados se hace de manera formal, contratando personal en planilla y, de ser necesario, a consultores. Por otro lado, se promueve y apoya la capacitación del personal.

4.7 Estrategia de procesos

Como se mencionó anteriormente, la supervisión continua (control) y la implementación de actividades de buenas prácticas agrícolas y de fermentación y secado, son clave para el desarrollo del producto. Al ser estas actividades parte importante de las políticas estratégicas de la empresa, se fomentará su implementación en Kemito Ene, que nos provee el producto. Además de invertir en el fortalecimiento de capacidades, se busca la mejora tecnológica y se promueven los procesos de innovación continua, tanto a nivel de producción y beneficio del cacao como en los procesos comerciales de Cadisa Perú.

4.8 Estrategia de proactividad

Contar con personal proactivo y motivado es clave para el desarrollo de las actividades comerciales de Cadisa Perú. Para ello, se establecerán reuniones periódicas, se promoverá la comunicación abierta entre todos los niveles y fomentará la capacitación del personal. Se

buscará lograr la identificación de los empleados con la empresa y crear una cultura de trabajo estructurado, coordinado y orientado hacia el logro de objetivos y resultados. Se valora la proactividad y se anima al personal a expresar opiniones y propuestas, así como a que compartan nuevas ideas.

El contexto de trabajo considera como principios fundamentales la inclusión, la equidad de género y una política de cero discriminación.

5. Presupuesto de mercadotecnia

Tabla 2: Presupuesto para el desarrollo de las actividades de marketing en los próximos cinco años

Estrategia	Objetivos	Instrumento	0	1	2	3	4	5
Gastos de inversión (US\$)								
Marketing directo	Introducir el producto y la empresa en el mercado objetivo: conseguir clientes	Envío de muestras	179					
	Presentar a la empresa, el producto y a la asociación Ashaninka: dar a conocer a la empresa (marca) y los atributos de diferenciación del producto y el servicio	Desarrollo de materiales de difusión y comunicación	448					
Gastos de operación (US\$)								
Marketing directo	Conseguir ampliar la participación en el mercado: conseguir nuevos clientes	Página web		299				
		Membresía de Software (Cropster)		2.388	2.388	2.388	2.388	2.388
	Posicionar a la empresa en el mercado: establecer relaciones comerciales a largo plazo	Visitas, reuniones y participación en ferias		0	4.160	0	4.160	0

		Envío de muestras		179	179	179	179	179
		Desarrollo de materiales de difusión y comunicación			448		448	
		<i>Merchandising</i>			200		200	
Total			627	2.866	7.375	2.567	7.375	2.567

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

1. Misión del Plan de Operaciones

Proveer al cliente un producto que satisfaga las necesidades de calidad, diferenciación y de suministro de cacao fino de aroma mediante un servicio diferenciado y de acuerdo a las necesidades del cliente.

2. Objetivos del Plan de Operaciones

- Cumplir con los estándares de calidad del producto para su exportación
- Obtener las certificaciones que aseguran la calidad y los atributos de diferenciación del producto.
- Satisfacer al 100% a los compradores al entregar el producto con las características deseadas de atributos de diferenciación, volumen, y entrega oportuna.
- Obtener mayor rentabilidad mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas y de procesos de poscosecha.

3. Estrategias de Operaciones

- **De localización:** la empresa está ubicada en el departamento de Junín y el centro de operaciones se localiza en la provincia de Satipo. Este lugar es estratégico debido a que los socios de la asociación de productores con la que se establecen alianzas estratégicas se encuentran en esta zona. Adicionalmente, los departamentos en la Amazonía del Perú cuentan con beneficios tributarios como la exoneración del pago del impuesto general a las ventas (IGV).
- **De abastecimiento:** establecer alianzas estratégicas con asociaciones de productores en el ámbito del negocio y con productores no asociados. Kemito Ene es una de las organizaciones de productores asháninkas que se encuentran en esta zona productiva; también hay un gran número de productores que no están asociados con quienes se puede desarrollar acuerdos para asegurar el abastecimiento.
- **De calidad:** se busca la estandarización de procesos, entre ellos las buenas prácticas agrícolas (siembra y cosecha), procesos de poscosecha (fermentación, secado), acopio

(clasificación del grano de cacao por lote de producción). Asimismo, se procura establecer prácticas adecuadas de transporte y almacenamiento que aseguren en todos los procesos conservar la calidad (control del porcentaje de humedad y fermentación) y los atributos de diferenciación del producto.

- **De procesos:** los procesos por los que el grano fresco de cacao se convierte en grano seco se denominan fermentación y secado (80 y 7%, respectivamente). Si no se realizan de manera adecuada, el rendimiento de la transformación del grano es bajo. Para que ello no suceda, estos procesos son controlados y documentados (actualmente la asociación cuenta con certificación orgánica). Así se obtendrán los rendimientos usuales, que además se incrementarán a corto plazo, al mejorar la infraestructura y los procesos de acopio, los que serán construidos estratégicamente en tres comunidades asháninkas.
- **De la trazabilidad:** la trazabilidad del producto estará garantizada con la adquisición de software de perfilación (Cropster), dado que este además de los datos de catación, también permite monitorear en tiempo real las parcelas, así como conocer el historial de las actividades que se realizan con la producción.
- **De inventario:** en la etapa de crecimiento de la empresa en el mercado, almacenar y gestionar el producto es primordial para mantener niveles óptimos de volumen y calidad del producto. Estas acciones permitirán cumplir con los requerimientos del cliente y afianzar la empresa en el mercado. Para ello se contará con un almacén idóneo para mantener la calidad del grano de cacao (espacio, distribución, forma de almacenar, entre otros criterios).
- **De recursos humanos:** para lograr el buen desempeño de los empleados se pone en práctica lo indicado en la estrategia de proactividad. Además, se impulsa el establecimiento de herramientas (hojas de control, registros, etc.) que son parte de la asistencia técnica y dan una percepción del área abarcada por el personal de campo de la asociación, así como de las actividades realizadas con los productores (buenas prácticas agrícolas, procesos de poscosecha, etc.). Estas herramientas y procesos serán indicados al momento de realizar la alianza estratégica con la asociación de productores, debido a que permiten dar seguimiento al desarrollo de las actividades, verificar la trazabilidad, proyectar la producción y controlar la calidad del producto.

4. Diseño del producto

Con el producto se atiende la demanda de cacao fino de aroma de los elaboradores de chocolates y *traders* del mercado alemán, quienes requieren conocer la procedencia, las variedades genéticas, la calidad, el aroma y sabor del producto. Por estas razones, el producto tendrá las siguientes características:

- **Calidad física:** se tendrá en cuenta la norma nacional NTP-ISO 2451-2011 (80% de fermentación y 7% de humedad) y se seguirán las especificaciones técnicas de la NTP- ISO 114, que señala que un lote de cacao de grado 1 debe contener no más de 3% de mohos, 3% de granos pizarrosos y 3% de materias extrañas. Sin embargo, esta puede ser ajustada de acuerdo a la solicitud del cliente, quien podría utilizar las medidas del contrato de la Federación Londinense para el Comercio del Cacao (FFC). En este caso podría ser, menos de 5% de moho, menos de 5% de pizarras y menos de 1,5% de materia extraña.
- **Aspectos organolépticos y de trazabilidad:** a través de la cata del cacao se documentan las propiedades organolépticas del cacao y se registra la presencia de aromas frutales y florales en el software de perfilación (Cropster), la misma que es compartida con el cliente en el mercado alemán. En cuanto a la trazabilidad, esta depende del comprador y el mercado, por lo que en el corto plazo se implementará el software de perfilación, mientras que para la certificación, se fomentará y monitoreará a Kemito Ene para que mantenga la certificación orgánica²⁵ con la que cuenta.

Una de las características importantes que acompaña al producto es **el servicio**, el cual se caracteriza por la confianza de que el producto es entregado a tiempo (puntualidad), en los volúmenes requeridos y con las características de calidad y diferenciación indicadas (fiabilidad).

- **Consideraciones sociales y ambientales:** además del valor intangible que le da el comprador al cacao fino de aroma, se desarrollan y comunican otras consideraciones que practica la empresa (por ejemplo, cadena de valor incluyente) y trabajo con los pequeños productores asháninkas (por ejemplo, se toman en cuenta los aspectos culturales y el cuidado del bosque).

²⁵ Algunas asociaciones de productores cuentan con certificaciones para los mercados orgánicos y de comercio justo, lo cual implica que están familiarizados con la implementación de algunas prácticas de trazabilidad y la implementación de sistemas de control interno.

Al ser exportado a los clientes, cada lote de cacao fino de aroma cuenta con la documentación que respalda la calidad y los atributos de diferenciación.

5. Diseño de procesos operativos

Se establecen pasos para la comercialización del producto como el envío de muestras a las empresas que operan en este mercado y luego se establecen procesos de cata por parte de Cadisa Perú y el comprador (aquí se determinarán las características organolépticas). A continuación vienen los procesos de negociación referidos al precio (valoración del producto, consideraciones sociales y ambientales), el volumen a suministrar del producto en determinados períodos y las condiciones de los compradores (generalmente referidas a conocer el lugar de procedencia y ver de cerca los procesos de la obtención del producto).

6. Planificación de la producción

Las actividades que se plantean son parte de una planificación estratégica de tipo mixta, dado que el producto se materializa en el tiempo (uno a tres años) y se adecúa a pedidos específicos, asimismo se almacena para ser entregados a solicitud del cliente. Para esto se tienen en cuenta los recursos (humanos y financieros) e insumos (sacos de yute, entre otros) que se necesitan para entregar el producto con los documentos que certifican los estándares de calidad (certificado orgánico, certificado fitosanitario) y atributos de diferenciación (ficha de catación, material de difusión) que satisfagan al cliente.

Debido al ámbito del negocio, se realizan visitas a las asociaciones y productores que se encuentran en Satipo y alrededores, después se evalúan las posibilidades de establecer relaciones comerciales. Después de esta consideración y con base en los volúmenes históricos suministrados anualmente por estas organizaciones, se define la producción potencial de cacao fino de aroma con una consideración de cumplimiento del 80% el mismo que irá incrementando en el tiempo. En la actualidad, Kemito Ene tiene una producción anual de 200 t, de las cuales aproximadamente el 50% pertenece a variedades trinitarias y criollas (Caso 2015). Asimismo, se sabe que la producción y acopio se realizan durante todo el año, con la mayor producción concentrada en los meses de abril a agosto, momento en el que es necesario disponer de más recursos para la compra del producto.

Para el primer año de funcionamiento del negocio, está previsto la entrega de 60 t de cacao fino de aroma a un cliente (Cadisa Deutschland) y, dado el volumen de producción de la asociación, sí es posible cubrir esta demanda. En los próximos años se cuenta con tres módulos de beneficio del cacao, necesarios para la obtención de la calidad y la diferenciación del producto, así como también para incrementar el rendimiento de la cantidad de granos de cacao de mejor calidad. Para el segundo año se exportará 80 t y a partir del año 3 se enviará 100 t anuales al mercado alemán.

7. Diseño de instalaciones

Para la implementación de la idea de negocio se requieren las siguientes instalaciones para el funcionamiento de la empresa en Satipo: área para el almacenamiento del producto, área para el almacenamiento de equipos e insumos relacionados a la obtención del producto final, oficinas, sala de reuniones y servicios higiénicos. Asimismo, es necesario implementar tres módulos descentralizados para el acopio, la fermentación, el secado y el almacenamiento en lugares estratégicos con el fin de dar servicio de beneficio del grano de cacao a doce comunidades en este ámbito.

8. Operatividad para la exportación

Para la exportación del producto al mercado alemán, se considera el acopio del producto en las épocas de mayor producción de abril a agosto (cosecha grande) y en los meses de octubre a marzo (cosecha chica). Durante los primeros meses se acondicionará el almacén y adquirirá los insumos (sacos, bolsas grainpro, entre otros) y el software, asimismo, durante el acopio se adquirirán las muestras para ser catadas y se tomarán los datos para la trazabilidad del producto, los que ser compartidos con el cliente. Una vez enviadas las muestras al cliente, se conformarán los lotes dependiendo de la solicitud del cliente y de las características de aroma y sabor requeridos por este.

A diferencia de los operadores que existen en el mercado, Cadisa Perú propondrá a sus clientes enviar el producto bajo el incoterm DDP (delivery duty paid), dado que se desea dar la mayor facilidad para ellos, para esto se harán las coordinaciones necesarias para el transporte local, nacional e internacional con 2,5 a 3 meses antes de la fecha programada para la entrega del producto en destino. Esto debido a que desde el puerto del Callao el producto necesita 45 días para llegar a su destino.

9. Actividades preoperativas: Gantt

Tabla 3: Programación de las actividades

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Establecer alianzas estratégicas con asociaciones (contratos, acuerdos, plan de trabajo, etc.)								
Contratación de la membresía para el software de perfilación								
Desarrollo de perfiles de aroma y sabor de las variedades de cacao								
Desarrollo de materiales de presentación de la empresa y de la asociación (pequeños productores Asháninkas)								
Establecer alianzas estratégicas con potenciales compradores (contratos, acuerdos, plan de trabajo, etc.)								
Acopio y monitoreo de la producción de grano de cacao de las 12 comunidades Asháninkas								
Envío de muestras y los materiales de diferenciación del producto (ficha, materiales de difusión, etc.) a clientes en el mercado de destino								
Coordinaciones para la negociación del precio (plaza, consideraciones, etc) con los clientes								
Coordinaciones para el transporte del producto al mercado de destino								
Envío de los containers al mercado de destino								

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

1. Estructura organizacional

La configuración de esta iniciativa es de tipo empresarial y profesional, por lo que las coordinaciones son centralizadas de manera vertical y horizontal. Asimismo, se estandariza la normalización de procesos para el desarrollo de las actividades clave. El desarrollo de actividades estratégicas estará a cargo del gerente general y del gerente comercial; en la estructura está presente también el área de contabilidad, el cual será tomado como servicio. Para la obtención del producto, Cadisa Perú establece un vínculo fuerte con la asociación de productores, quienes se encargan de la línea de producción mediante las coordinaciones a través de su gerente general y su personal técnico. El organigrama de funciones se presenta en el Anexo 3.

2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles

El personal proporciona a la empresa capacidades para el desarrollo adecuado de las actividades y la empresa da seguimiento a las actividades que desempeña el personal de acuerdo con la estrategia de operaciones de recursos humanos. La empresa incentiva el buen desempeño del personal con la implementación de la estrategia de proactividad del Plan de Marketing. El perfil de cada uno de ellos, las funciones que desempeñan y el salario a pagar se encuentra en el Anexo 4.

3. Estrategia de administración de recursos humanos

El gerente general es el responsable de la administración de los recursos humanos de la empresa. Determina los perfiles para cada puesto con base en las funciones que se deben desarrollar para cubrir las necesidades de la empresa, por lo que ve directamente el Plan de Contrataciones y de Selección de Personal. Dado que la asociación es socio estratégico de la empresa, se compensa y se fomenta la capacitación del personal que se encarga de los procesos de producción y de beneficio del producto.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 4: Presupuesto anual: gerente general

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo mensual	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Gratificaciones							3.000					3.000	6.000
Vacaciones												3.000	3.000
CTS mensual	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	3.510
EsSalud (9%)	270	270	270	270	270	270	540	270	270	270	270	810	4.050
Seguro de vida	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	494,5
Total	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	6.873,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	10.143,7	5.3054,5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 5: Presupuesto anual: gerente comercial

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo mensual	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Gratificaciones							3.000					3.000	6.000
Vacaciones												3.000	3.000
CTS mensual	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	292,5	3.510
EsSalud (9%)	270	270	270	270	270	270	540	270	270	270	270	810	4.050
Seguro de vida	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	494,5
Total	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	6.873,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	3.603,7	10.143,7	5.3054,5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VIII. Responsabilidad social

La estrategia de responsabilidad integra aspectos relacionados al triple balance del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental. En este marco, Cadisa Perú desarrolla una visión integral del negocio que incluye el respeto por sus colaboradores, la comunidad en la que realiza sus actividades y el medio ambiente independientemente del producto y servicio que ofrece.

La responsabilidad social y ambiental será la base transversal del desarrollo de las actividades; por tal motivo, se tiene en cuenta la inclusión de la asociación de pequeños productores en la cadena de valor de la empresa a través de una relación de confianza, una colaboración activa y justa. De este modo, se logrará la sostenibilidad para esta iniciativa que tendrá un impacto en el desarrollo económico, social y ambiental de la región.

1. Impactos económicos

La empresa se crea por un tiempo indefinido de existencia en el que a través del desarrollo de sus actividades genera y distribuye valor a los accionistas de la empresa y sus colaboradores (proveedores y mercado). Este valor se distribuye de forma justa, generando rentabilidad y sostenibilidad de acuerdo al modelo de negocio. Además, la empresa participa activamente en el desarrollo de la economía de la región y del país al proporcionar trabajo a la comunidad de forma directa e indirecta y mediante el desarrollo de las actividades relacionadas a la exportación de cacao fino de aroma.

2. Impactos sociales

2.1 Internos

La empresa establece alianzas estratégicas con las asociaciones mediante contratos legales. En ellos, aparte de establecer los estándares de calidad y disponibilidad del producto, se indica el nivel de participación de la empresa y de la asociación, así como el beneficio (económico, tecnológico, entre otros) que obtendrán durante el tiempo que dure el vínculo comercial. Un componente importante de la iniciativa es la generación de capacidades que aporta al personal técnico de la asociación en temas de relacionadas a la calidad y la trazabilidad del producto; a su vez, ellos transmitirán estos conocimientos a los pequeños productores mediante capacitaciones en las parcelas de cacao que se fundamentarán en la filosofía de «aprender haciendo».

En el desarrollo de las actividades están involucrados los productores que pertenecen a la asociación y otros pequeños productores del área de influencia del negocio, por lo que el beneficio es para todos y repercute en la mejora de la calidad de vida de las familias rurales. Asimismo, se fomentará el desarrollo de capacidades del personal de la empresa sin perder de vista la inclusión y la equidad.

2.2 Externos

La empresa opera de acuerdo a las leyes nacionales y cumple con la normativa relacionada al sector exportador. Asimismo, el vínculo laboral con el equipo técnico y personal para el desarrollo de actividades de apoyo se efectúa de acuerdo a las leyes vigentes, lo que manifiesta la responsabilidad legal que tiene la empresa con el grupo de interés con el que colabora (empleados, comunidad, mercado). Adicionalmente, al establecerse como negocio con una cadena de valor incluyente con pequeños productores de zonas alejadas del país, repercute directamente en el desarrollo económico y social de estos productores y de la localidad.

3. Impactos ambientales

Los pequeños productores establecen sus cultivos de cacao en pequeñas áreas bajo sistemas agroforestales, por lo que sus prácticas agrícolas no son extensivas; tampoco se utilizan productos químicos inorgánicos perjudiciales para el medio ambiente en el mantenimiento de sus cultivos. El impacto ambiental de los procesos de producción del cacao fino de aroma se mejora mediante el establecimiento de procesos estandarizados que no solamente repercuten en el incremento de la producción y de la transformación de grano fresco a seco, sino también en el cuidado del medio ambiente. Además, los residuos de este proceso se usan para la elaboración de abono orgánico que se aprovecha en los cultivos de cacao.

Capítulo IX. Plan Contable y Financiero

1. Objetivos

- Estimar el nivel de inversión requerida para la realización del proyecto.
- Comprobar la viabilidad económica del proyecto.

2. Supuestos básicos

- El proyecto ha sido estimado con cinco años de vida útil y los flujos financieros son valorados para este mismo período.
- La demanda de cacao fino de aroma en el mercado alemán es creciente, desde el 2008 ha crecido 0,1%. El consumo de chocolates se ha incrementado en 24,3% en la última década.
- El precio de venta del producto (cacao fino de aroma) se estima a partir de la cotización en los principales mercados bursátiles (actualmente USD 3.000,00); sin embargo, en el proceso de negociación se tendrán en cuenta otras consideraciones que incrementarán su valor, las experiencias de algunas cooperativas muestran un incremento de USD 1.000,00 hasta 7.000,00.

3. Costos y presupuesto general

Los costos de fabricación y los de exportación son variables durante los dos primeros años, lo cual está de acuerdo con las cantidades exportadas. Los costos se estabilizarán a partir del tercer año, cuando los volúmenes exportados sean constantes.

En los costos de operación están considerados el salario del personal, los beneficios que la ley demanda y un seguro de vida. También se incluyen los costos relacionados al transporte del producto y los relacionados al posicionamiento de la empresa y el producto en el mercado internacional.

4. Inversión y financiamiento

La inversión para la implementación del plan de negocio es de US\$ 108.723, de los cuales US\$ 65.000 serán adquiridos mediante un préstamo a una entidad bancaria (el monto restante será aporte de capital). Para el financiamiento se pondrá en garantía la infraestructura y equipos que

dan diferenciación al producto y se considerarán cuotas fijas de amortización para un período de cinco años a una tasa de interés del 17%.

5. Estado de ganancias y pérdidas

La utilidad operativa y la utilidad neta tienden a establecerse y crecer a partir del tercer año, debido a que los ingresos por las ventas se incrementan y los gastos financieros son bajos al finalizar el crédito otorgado por el sistema bancario.

6. Resultados de la evaluación económica

El costo promedio ponderado del capital (WACC) fue calculado con 22%. Como se aprecia, el valor presente neto financiero (VPNF) y la tasa interna de retorno financiero (TIRF) son mayores en comparación con los mismos criterios evaluados en el aspecto económico. Asimismo, el *simple payback period* de la inversión es de 2,1 años. Teniendo en consideración los criterios indicados, se manifiesta que el proyecto es viable desde el punto de vista económico y financiero.

Tabla 6: Evaluación financiera

Criterios de evaluación			
VPNE	158.319,8	VPNF	171.070,0
TIRE	58,23%	TIRF	87,30%
B/C E	2,46	B/C F	4,91
Período recuperación	2,6 años	Período recuperación	2,1 años

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7. Plan de Contingencia

De esta manera, se evalúa el impacto de las principales variables que afectan al proyecto y se identifican las medidas a tener en cuenta para mitigar sus impactos. Entre ellas destacan la variación del dólar, el crecimiento de la producción de los principales países productores y las variaciones climáticas que propician el superávit o el déficit del producto (por lo que el precio podría variar en el mercado internacional). Respecto a los factores internos, se incluirían a los

relacionados con la calidad y el suministro del producto, así como los que afectan los atributos de diferenciación.

En cuanto a los factores externos, no es posible controlar estas variables. Sin embargo, la ventaja competitiva de este proyecto es la diferenciación del producto, por lo que se tendrá un riguroso control de la calidad y se promoverá la colaboración con la asociación de pequeños productores para ejecutar las actividades indicadas en el plan estratégico.

Al establecer un escenario donde el precio varía en 10%, se aprecia que los criterios de evaluación son positivos y que la evaluación financiera es mayor que la económica, por lo que sigue siendo posible la implementación del proyecto.

Tabla 7: Evaluación financiera en un escenario variable

Criterios de evaluación			
VPNE	91.080,67	VPNF	103.830,86
TIRE	42,87%	TIRF	59,64%
B/C E	1,84	B/C F	3,37

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La demanda por el cacao crece más que la producción, se estima que dentro de diez años habrá un déficit de 1.000.000 t. Asimismo, los consumidores, *traders* y elaboradores de chocolates finos valoran las características de diferenciación del cacao fino de aroma, por lo que tienen la disposición de establecer relaciones duraderas de comercialización y valorar estas consideraciones en el precio del producto. Además, la demanda de cacao fino de aroma en el mercado alemán es creciente y abarca el 70% de las exportaciones de este producto desde países productores.
- En la actualidad solo algunas empresas hacen diferenciación por características organolépticas del cacao para exportarlo a sus clientes. Sin embargo, el acopio de cacao se hace sin ninguna consideración por la variedad, solo se tienen en cuenta las consideraciones de calidad. Estas prácticas que se dan en el mercado nacional perjudican la diferenciación del grano y no permiten hacer una proyección de la cantidad con la que se proveerá a los compradores. Por estas razones, es posible afianzar la idea de negocio y promover un mercado que valore el suministro futuro de cacao fino de aroma en los volúmenes requeridos.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del proyecto a corto plazo a través del establecimiento de alianzas estratégicas que permitan suministrar un producto con exigencias de calidad y atributos de diferenciación al mercado alemán. Asimismo, con este proyecto se crea trabajo y se generan capacidades locales, lo que incide directamente en el desarrollo de la comunidad.
- El implemento del proyecto requerirá una inversión de US\$ 108.723 y dejará una tasa interna de retorno económica (TIRE) de 58,23% y un valor presente neto económico (VPNE) de US\$ 158.319,8, lo que demuestra que es viable y posible obtener resultados económicos óptimos.

Bibliografía

- Asociación de Municipalidades del Perú (2003). “Ley N° 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Pequeña y Micro Empresa”. En: *Página web de AMPE*. Julio del 2003. Fecha de consulta: 6/3/2015.
<<http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley%2028015%20Promoco%C3%B3n%20y%20Formalizaci%C3%B3n%20MYPES.pdf>>.
- Banco Central de Reserva (s/f). “Cuadros Anuales Históricos: Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951”. En: *Página web del BCRP*. Fecha de consulta: 14/6/2015.
<<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>>.
- Banco Central de Reserva (2014). “Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2014”. En: *Página web del BCRP*. 8 de enero del 2015. Fecha de consulta: 14/6/2015.
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-junin-12-2014.pdf>>.
- Banco Central de Reserva (2015). “Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas Mayo 2015”. En: *Página web del BCRP*. 5 de junio del 2015. Fecha de consulta: 14/6/2015.
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-34-2015.pdf>>.
- Banco Central de Reserva (2015a). “Caracterización del departamento de Junín”. En: *Página web del BCRP*. 8 de enero del 2015. Fecha de consulta: 14/6/2015.
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>>.
- Canales, Maritza (2014a). *Documento de alineamiento estratégico de la cadena de cacao y chocolate 2014-2018*. Documento no publicado. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Canales, Maritza (2014b). *Análisis del mercado nacional para el cacao fino de aroma y las industrias derivadas como chocolate y cosmética*. Documento no publicado. Lima: Programa ProAmbiente (GIZ).
- Casa Luker (s/f). “Cacao fino de aroma”. En: *Página web de Casa Luker*. Fecha de consulta: 14/6/2015. <<http://www.lukeringredients.com/es/home>>.
- Claverías, Guillermo (2016). Coordinador Técnico de Perú – Ecuador. Entrevista personal realizada el 05 de agosto de 2016.
- Chávez, Xinia (s/f). *Primer producto: Diagnóstico rápido de la problemática y mapeo de actores, instituciones, planes y procesos en marcha referidos a fortalecer la competitividad e institucionalidad de las cadenas de café y cacao*. Documento no publicado. Lima:

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y Ministerio de Agricultura y Riego.

- Congreso de la República del Perú (2000). “Ley N° 27360: Ley de Promoción del Sector Agrario”. En: *Página web del Congreso de la República del Perú*. 30 de octubre del 2000. Fecha de consulta: 5/3/2015. <<http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/27360-oct-30-2000.pdf>>.
- Cropster (2016). Muestre que su café es excepcional – Crear información completa del lote. En la página web de Cropster. Fecha de consulta: 7/8/2016 <https://www.cropster.com/es/productos/origin/>
- Defensoría del Pueblo (2014). “Mapa de casos activos y latentes de conflictos sociales por departamento y tipo de conflicto”. En: *Página web de la Defensoría del Pueblo*. 14 de febrero del 2014. Fecha de consulta: 5/3/2015. <http://cooperacion.org.pe/Descargas-Otros/14-Feb_Reporte_Conflictos_DP>.
- *Diario Oficial El Peruano* (2013). “Comercio Exterior y Turismo R.M. N° 295-2013-MINCETUR/DM”. En: *Página web del Ministerio de Economía y Finanzas*. 6 de noviembre del 2013. Fecha de consulta: 5/6/2015. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas_legales_2012/NL20131106.pdf>.
- *El Comercio* (2014). “PBI agropecuario crecerá apenas 2% este año”. En: *Página web de El Comercio*. 2 de setiembre del 2014. Fecha de consulta: 5/3/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-pbi-agropecuario-crecera-2-este-ano-noticia-1754216>>.
- *El Comercio* (2015a). “BCR dispuso mantener en 3,25% su tasa de referencia en mayo”. En: *Página web de El Comercio*. 14 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-dispuso-mantener-325-su-tasa-referencia-mayo-noticia-1811145>>.
- *El Comercio* (2015b). “Nuestro cacao fino de aroma recibe hasta US\$ 4.500 la tonelada”. En: *Página web de El Comercio*. 14 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-dispuso-mantener-325-su-tasa-referencia-mayo-noticia-1811145>>.
- *El País* (2015). “El FMI recorta de nuevo la previsión del crecimiento económico global”. En: *Página web de El País*. 19 de enero del 2015. Fecha de consulta: 5/6/2015. <http://economia.elpais.com/economia/2015/01/19/actualidad/1421698842_914448.html>.

- Fondo Monetario Internacional (2015). “Crecimiento mundial revisado a la baja, pese al abaratamiento del petróleo y a la aceleración del crecimiento estadounidense”. En: *Boletín Perspectivas de la Economía Mundial*. 20 de enero del 2015. Fecha de consulta: 5/3/2015. <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2015/new012015as.htm>>.
- García, Luis Fernando (2012). “Catálogo de cultivares de cacao del Perú”. En: *Página web de Devida*. Setiembre del 2012. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://www.devida.gob.pe/2014/09/catalogo-de-cultivares-de-cacao-tercera-edicion/>>.
- *Gestión* (2015). “Exportaciones peruanas de cacao superaron US\$ 234 millones en el 2014”. En: *Página web de Gestión*. 9 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://gestion.pe/economia/minagri-exportaciones-peruanas-cacao-superaron-us-234-millones-2014-2122948>>.
- Gutiérrez, Marcelo (2009). “Guía de gestión de calidad en centro de acopio, secado y fermentación de cacao”. En: *Boletín Agro al día*. Setiembre del 2009. Fecha de consulta: 5/5/2015. <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/guia_gestion_calidad.pdf>.
- Heinrichs, Thorben (2015). Gerente de Cadisa Deutschland & Rubberplant Studios. Entrevista realizada el 08 de mayo de 2015.
- Heinrichs, Wienke (2015). Análisis de la Cadena de Valor del Cacao, para el caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde. IICA. Documento sin publicar.
- Institut Arbeit und Qualifikation (2015). “Bruttoinlandsprodukt insgesamt und je Einwohner 1991-2014” (elaborado con datos de Statistisches Bundesamt). En: *Página web del IAQ*. Fecha de consulta: 5/6/2015. <http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Finanzierung/Datensammlung/PDF-Dateien/abbII41.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s/fa). “Población económicamente activa”. En: *Página web del INEI*. Fecha de consulta: 7/3/2015. <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s/fb). “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones: Departamento Junín-Indicador Económico. En: *Página web del INEI*. Fecha de consulta: 7/6/2015. <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>>.

- International Cocoa Organization (s/f). “Fine or flavour cocoa: How the fine or flavor market Works”. En: *Página web de ICCO*. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>>.
- International Cocoa Organization (2012). “The World Cocoa Economy: Past and Present”. En: *Página web de ICCO*. Julio del 2012. Fecha de consulta: 7/7/2015. <http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html>.
- International Cocoa Organization (2014). “Economics Committee – Four Meeting: The Cocoa Market Situation”. En: *Página web de ICCO*. Fecha de consulta: 7/7/2015. <http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html>.
- International Cocoa Organization (2014) “Economics Committee – Four Meeting: The Cocoa Market Situation”. En: *Página web de ICCO*. Fecha de consulta: 7/7/2015. <http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html>.
- International Cocoa Organization (2015). “Statistics: Monthly averages of daily prices” En: *Página web de ICCO*. Fecha de consulta: 7/7/2015. <http://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthlyaverages.html?currency=usd&startmonth=01&startyear=2015&endmonth=07&endyear=2015&show=table&option=com_statistics&view=statistics&Itemid=114&mode=custom&type=1>.
- International Trade Center (s/f). “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania 2014-Producto: 1801 Cacao en grano, entero, o partido, crudo o tostado”. En: *Página web del ITC*. Fecha de consulta: 7/6/2015. <[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3808&Itemid=101958&lang=es](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|276|||180100||6|1|1|1|1|2|>.
• Lehmann, Sonia (2014). <i>Estudio de mercado para el cacao fino y de aroma provenientes de las regiones de Amazonas y San Martín en el Perú</i>. Documento no publicado. Lima: International Trade Center.
• Ministerio de Economía y Finanzas (2015). “Perú retomará el liderazgo de crecimiento en la región en el 2015”. En: <i>Página web del MEF</i>. 21 de febrero del 2014. Fecha de consulta: 5/3/2015. <.

- Oficina Comercial del Ecuador en Alemania (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador) (2012). “Estudio de cacao y sus elaborados”. En: *Página web de Pro Ecuador*. Fecha de consulta: 5/6/2015. <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_ALEMANIA.pdf>.
- *Perú 21* (2015). “FMI: El Perú crecerá más dentro de la región”. En: *Página web del Perú 21*. 1 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://peru21.pe/economia/peru-crecera-mas-dentro-region-2217867>>.
- Porter, Michael E. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy”. En: *Página web de Harvard Business Review*. Marzo de 1979. Fecha de consulta: 5/7/2015. <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>.
- Porter, Michael E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Página web de Harvard Business Review*. Enero del 2008. Fecha de consulta: 5/7/2015. <http://api.ning.com/files/9RBg26z8Z4ELqb*3IJ9epoqebadkHhQLi4*FNcFG9*CdDKo5P oHREzn0WAsZeBsWD15ZC0pLfZsQ27H8wLe1s5HYuGDEYCdS/MichaelPorterlas5fuerzasHBS.pdf>.
- Simply No Risk (s/f). “Glossary”: En: *Página web de Simply No Risk*. Fecha de consulta: 5/7/2015. <<http://www.simplynorisk.com/2011/01/glosario-glossary.html>>.
- Stiftung Warentest (2007). „Schokolade: 20 Milkschokoladen von gut bis mangelhaft. Kleine Schokoladenkunde: Von Vollmilch bis Edelbitter“. En: *Página web de Stiftung Warentest*. Fecha de consulta: 5/7/2015. <<https://www.test.de/Schokolade-20-Milkschokoladen-von-gut-bis-mangelhaft-1590611-1590625/>>.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s/f). “Operatividad aduanera: descarga de información, detallado por partida, requerimiento 00290602”. En: *Página web de la Sunat*. Fecha de consulta: 5/6/2015. <<http://www.aduanet.gob.pe/cl-aditsuministro/descargaS01Alias?accion=cargarFrmDescargarResultado>>.
- UNODC-Devida (2014). “Paquete tecnológico del cultivo de cacao fino de aroma”. En: *Página web de Devida*. Diciembre del 2014. Fecha de consulta: 7/6/2015. <http://www.devida.gob.pe/uploads/libros/Paquete_Tecnologico_Cultivo_Cacao.pdf>.

Anexos

Anexo 1: Resumen de las estrategias competitivas de Porter

Fuerza competitiva	Detalle	Factores a analizar
El poder de negociación de los clientes o compradores	Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.	En cuanto al poder de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • Número de compradores. • Estandarización/diferenciación de los productos del sector. • Costos que enfrentan los compradores por cambiar de proveedor. • Potencial de amenaza de integrarse hacia atrás en el sector por parte de los compradores. En cuanto a la sensibilidad a precios: <ul style="list-style-type: none"> • Representación del producto del sector en la estructura de costos del comprador. • Bajas utilidades, falta de efectivo y presión por recortes en la estructura de costos. • Impacto que tiene el producto del sector en la calidad del producto de los compradores. • Efecto que tiene el producto del sector en los otros costos del comprador.
El poder de negociación de los proveedores o vendedores	Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de proveedores (mayor poder de negociación si el grupo de proveedores está más concentrado que el sector al cual le vende). • Dependencia de los proveedores del sector para sus ingresos. • Costos que deben asumir los participantes del sector por cambiar de proveedor. • Estandarización/diferenciación del producto. • Existencia de sustitutos para lo que ofrece el grupo de proveedores. • Potencial de amenaza de integrarse en el sector de forma más avanzada por parte de los proveedores.
La amenaza de nuevos competidores	Los nuevos entrantes en un sector introducen capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión en los precios y la tasa de inversión necesaria para competir. [...] La amenaza depende de la altura de las barreras de entrada existentes y de la reacción que los nuevos	Barreras de entrada: <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala por el lado de la oferta. • Beneficios de escala por el lado de la demanda. • Costos para los clientes por cambiar de proveedor. • Requisitos de capital. • Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. • Acceso desigual a los canales de distribución. • Políticas gubernamentales restrictivas.

	competidores esperen de los actores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que las represalias esperadas pueden constituir una barrera de entrada.
Fuerza competitiva	Detalle	Factores a analizar
La amenaza de los bienes sustitutos	<p>Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. [...] Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.</p> <p>Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo del <i>trade-off</i> de precio y desempeño respecto del producto del sector. • Costo para el comprador por cambiar al sustituto.
La rivalidad entre los competidores	<p>Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. [...] La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.</p>	<p>En cuanto a la intensidad de la rivalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y parecido de los competidores. • Crecimiento del sector (lento/rápido). • Barreras de salida (altas/bajas). • Compromiso de los rivales con el negocio y aspiración a ser líderes. • Capacidad de las empresas de entender bien sus señales mutuamente, familiaridad entre ellas, parecido de enfoques competitivos y metas. <p>En cuanto a la competencia de precios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización/diferenciación de los productos y costos por cambio de proveedor para los compradores. • Estructura de costos (en general: altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan el riesgo de competencia por precios). • Capacidad de expansión en grandes cantidades para ser eficaz. • Perecibilidad del producto.

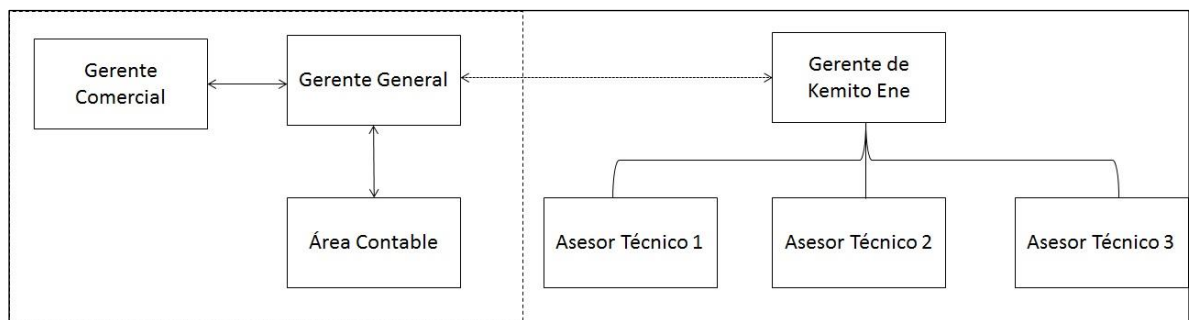
Fuente: Elaboración propia con base en Porter, 2015.

Anexo 2: Entrevista a expertos

Nombre	Cargo	Institución/Empresa	País
José Gamarra Tong	Director adjunto	Alianza Cacao Perú (alianza público-privada apoyada por USAID)	Perú
Silke Elwers	Senior Consultant Agroforestry & Cocoa	ForestFinest	Alemania
Thorben Heinrichs	Gerente	Cadisa Deutschland	Alemania
Blare Trent	Markets and Value Chain Specialist	ICRAF	Perú
Raúl Caso Yupanqui	Gerente	Asociación de Productores Kemito Ene	Perú
Guillermo ²⁶ Claverias Portocarrero	Coordinador de certificaciones	Cooperativa Oro Verde	Perú

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3: Estructura organizacional del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

²⁶ Actualmente es Technical Coordinator Perú-Ecuador de UTZ

Anexo 4: Requerimientos de personal

Nombre del puesto	Perfil del puesto	Salario (S/.)
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en Ciencias Agrarias, Ingeniería Forestal o carreras afines. • Experiencia laboral mínima de tres años. • Experiencia en proyectos de desarrollo rural en comunidades nativas de la Amazonía del Perú. • Con conocimiento de procesos de comercialización de productos • Con conocimiento de inglés hablado y escrito. • Con capacidad para relacionarse a todo nivel (productores, comunidades, asociaciones, autoridades, etc.) • Con metodologías de trabajo de integración a espacios multiculturales • Con manejo de herramientas para el diagnóstico de cuellos de botella en la producción y comercialización, así como capacidad resolutive de estos y de conflictos. • Buena capacidad de comunicación y trabajo en equipo. 	3.000
Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en Ciencias Agrarias, Ingeniería Forestal o carreras afines. • Experiencia laboral mínima de un año. • Experiencia en proyectos de desarrollo rural en comunidades nativas de la Amazonía del Perú. • Con conocimiento de procesos de comercialización de productos agrícolas en el mercado alemán (preferentemente de cacao) • Con conocimiento de inglés y alemán hablado y escrito. • Con valores de responsabilidad, integridad y liderazgo. • Buena capacidad de comunicación y trabajo en equipo. 	3.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 5: Ficha de análisis sensorial de cacao

FICHA DE ANÁLISIS SENSORIAL DE CACAO



Catador: _____

Muestra: _____ Fecha: _____



1. OLOR / FRAGANCIA		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
2. ACIDEZ		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
3. AMARGOR		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
4. ASTRINGENCIA		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
5. SABOR / AROMA		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> X 2 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
6. LIMPIEZA		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
7. POST-GUSTO		Intensidad Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	Calidad 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
COMENTARIOS		Puntaje del catador 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Calidad <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
				Puntaje Total	



Favor de dirigir sus comentarios, sugerencias, preguntas y peticiones para modificar o reproducir este documento a: cacaoquality@gmail.com

Anexo 6: Flujo financiero para el desarrollo del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Precio		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Cantidad Vendida (t)		60	80	100	100	100
Ventas Netas (P x Q)		240,000	320,000	400,000	400,000	400,000
EGRESOS						
Inversión Total	108,723					
- Terreno	6,000					
- Oficina y acondicionamiento del almacén	7,000					
- Infraestructura de poscosecha	3,000					
- Equipo (monta carga, medidor de humedad y fermentación, y cosedora)	3,500					
- Derecho de marca	500					
- Desarrollo del marketing	23,337					
- Cambio en el K de Trabajo	65,386	21,795	21,795	0	0	0
Costos de Fabricación		196,159	224,182	280,227	280,227	280,227
- Materia Prima (grano de cacao fino de aroma)		190,909	218,182	272,727	272,727	272,727
- Insumos (sacos yute y grainpro)		5,250	6,000	7,500	7,500	7,500
- Depreciación		0	0	0	0	0
- Ingreso de IGV netos (Solo C)		40,457	42,225	52,781	52,781	52,781
Costos de Operación		40,747	42,047	44,647	44,647	44,647
- Coordinaciones de comercialización y administración		31,647	31,647	31,647	31,647	31,647
- Ventas (transporte a Callao, Alemania)		9,100	10,400	13,000	13,000	13,000
Participación de los Trabajadores						
Impuesto a la Renta (30%)		328	16,131	22,538	22,538	22,538
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-108,723	21,427	58,069	105,369	105,369	105,369
FINANCIAMIENTO NETO	65,000					
+ Préstamos	65,000					
- Amortización Constante		13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
- Intereses TEA = 20%		11,050	8,840	6,630	4,420	2,210
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)		3,315	2,652	1,989	1,326	663
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-43,723	692	38,881	87,728	89,275	90,822

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7: Estado de pérdidas y ganancias

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS					
Precio (P) Sin IGV	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Cantidad Vendida (Q)	60	80	100	100	100
Ventas Netas (P x Q)	240,000	320,000	400,000	400,000	400,000
Costos de Fabricación	198,159	226,182	282,227	282,227	282,227
- Materia Prima Directa	190,909	218,182	272,727	272,727	272,727
- Inusmos	5,250	6,000	7,500	7,500	7,500
-Depreciación y Amortización	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Margen Bruto	41,841	93,818	117,773	117,773	117,773
Costos de Operación	40,747	42,047	44,647	44,647	44,647
- Gastos Administración	31,647	31,647	31,647	31,647	31,647
- Gastos de Ventas	9,100	10,400	13,000	13,000	13,000
Total Costos	238,906	268,229	326,874	326,874	326,874
Utilidad Operativa (EBIT)	1,094	51,771	73,126	73,126	73,126
Gastos Financieros (intereses)	11,050	8,840	6,630	4,420	2,210
Utilidad antes de Impuestos	-9,956	42,931	66,496	68,706	70,916
Participación de los Trabajadores					
Impuesto a la Renta (30%)	-2,987	12,879	19,949	20,612	21,275
Utilidad Neta	-6,969	30,052	46,547	48,094	49,641

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Dennis Armas Chávez

Ingeniero Forestal egresado de la Universidad Nacional de Ucayali con estudios de Maestría en Gestión de Agronegocios y Alimentos de la Universidad del Pacífico.

Se desempeña como especialista en negocios y mercados en instituciones públicas ligadas a la promoción del biocomercio y agronegocios, asimismo, realiza consultorías para agencias de cooperación internacional y empresas privadas en temas de cadenas de valor, desarrollo rural, estudios de mercado, y gestión de fondos para la implementación de proyectos con impactos económicos, ambientales y sociales.