



Plan de marketing estratégico y de lanzamiento para la implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Marketing

por:

Jimenez Antonioli, Juan Manuel

Manottupa Loayza, Rocio

Mezarina Beltran, Ricardo

Perez Requena, Wilbur

Quinto Vila, Sandy Marybel

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 12 de Setiembre del 2018

Esta tesis

Plan de marketing estratégico y de lanzamiento para la implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico

ha sido aprobada.

.....
Juan Carlos Loayza Silva (Jurado)

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....
Gonzalo Guerra García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN
2018

DEDICADO A:

A nuestros padres porque estuvieron constantemente a nuestro lado, desde el inicio de este camino tan importante de nuestras vidas como es la Maestría de Marketing. Sus esfuerzos y ánimos ahora se ven reflejados con nuestros logros y esa es la mejor enseñanza que nos dejan para la vida. A nuestros hermanos, porque son ese motor constante que día a día nos inspiran a seguir con los sueños, y hacernos recordar que nuestras metas están al alcance de uno si es que así uno lo decide.

A todos ellos muchas gracias, esta tesis es dedicado con amor.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS

1.1 Estructura de la investigación.....	19
2.1. Tamaño y participación de mercado.....	34
2.2. Análisis de competencia del mercado chocolates.....	36
2.3. Rivalidad entre las empresas existentes.....	39
2.4. International Chocolate Awards 2017: Resumen de medallas.....	40
2.5. International Chocolate Awards 2017: Las Américas – Nueva York: Resumen de medallas alcanzadas por chocolateros peruanos y extranjeros por orígenes certificados.....	40
2.6. Análisis de la competencia.....	41
4.1. Cronograma de focus.....	59
4.2. Ficha técnica.....	67
4.3. Estimación de demanda.....	80
5.1. Foda Cruzado.....	83
5.2. Matriz EFE.....	84
5.3. Matriz EFI.....	85
6.1. Ventaja Competitiva.....	93
6.2. Matriz ANSOFF.....	94
6.3. Matriz de estrategia principal.....	95
6.4. Ficha técnica.....	96
6.5. Parrilla de contenido.....	104
7.1. Tabla de empresas maquilas alternativas.....	108
7.2. Diferencias entre tipos de cacao.....	108
7.3. Información nutricional de almendras.....	109
7.4. Información nutricional de otros insumos.....	110
7.5. Información de puntos de ventas de chocolates Choqo.....	114
8.1. Cuadro de presupuestos en remuneración de recursos humanos.....	124
9.1. Inversión en Activo Fijo.....	125
9.2. Inversión en Capital de Trabajo.....	126
9.3. Inversión Total.....	126
9.4. Simulación de préstamo.....	128
9.5. Cronograma de pago de la deuda.....	129
9.6. Producción de chocolates.....	130
9.7. Formulación Chocolate 70% elaborado-almendra.....	132
9.8. Formulación Chocolate 70% elaborado-aguaymanto.....	132
9.9. Formulación Chocolate 70% elaborado-pecana.....	132
9.10. Precio por pasta de cacao por kg.....	133
9.11. Precio por pasta de cacao por Kg. mensual).....	133
9.12. Costo de producción en maquila-mensual por 5000 unidades.....	133
9.13. Producción mensual 500 unidades de tabletas de 70gr.....	134
9.14. Lista de precios de chocolate orgánico.....	134
9.15. Lista de precios de chocolate no orgánico.....	135
9.16. Lista de precios - Choqo.....	135

9.17. Lista de precios-proyección a 5 años.....	135
9.18. Proyección de crecimiento potencial del mercado de chocolates.....	135
9.19. Proyección de ventas y producción.....	136
9.20. Gastos de alquiler total – 5 años.....	138
9.21. Gastos de documentación.....	138
9.22. Gastos de documentación.....	139
9.23. Mix en canales.....	139
9.24. Gastos administrativos.....	139
9.25. Gastos de venta.....	140
9.26. Gastos financieros.....	141
9.27. Total de egresos anuales.....	141
9.28. Punto de Equilibrio.....	142
9.29. Cálculo de Punto de Equilibrio.....	142
9.30. Estado de resultados.....	143
9.31. Flujo de caja.....	144
9.32. Tasa de descuento.....	144
9.33. Valor Actual Neto (VAN).....	145
9.34. TIR.....	145
9.35. Sensibilidad del precio.....	146

LISTA DE ILUSTRACIONES

2.1 Población en Perú por grupo de edad.....	20
2.2 Población por segmento de edad en Lima Metropolitana.....	21
2.3 Población por segmento de NSE en Lima Metropolitana.....	22
2.4 Población por segmento de NSE y edad en Lima Metropolitana.....	22
2.5 Población por segmento de NSE y zonas geográficas de Lima Metropolitana.....	23
2.6 Evolución de Producto Bruto Interno (PBI) y demanda interna.....	24
2.7 Proyección de Evolución de PBI en los siguientes años.....	24
2.8 Proyección de variables macroeconómicas en los siguientes años.....	25
2.9 Índice de inflación en países de Latinoamérica (Variación porcentual anual)	26
2.10 Evolución del gasto real promedio per cápita anual en el Perú	27
2.11 Balanza comercial de cacao, chocolate y otros derivados.....	28
2.12 Evolución de importación de cacao, chocolate y otros derivados.....	28
2.13 Evolución de conflictos sociales por mes en los años 2017- 2018 en Perú.....	29
2.14 Tipos de conflictos sociales en el Perú a marzo, 2018.....	30
2.15 5 Fuerzas de Porter.....	34
2.16. Análisis de stakeholders.....	43
4.1 Productos y logo Blu.....	51
4.2 Logo Raros fazedores de chocolate.....	54
4.3 Logo Le Vice Chocolat.....	55
4.4 Logo Marques.....	56
4.5 Distritos de total de encuestados.....	68
4.6 Edad de nuestros encuestados después de primer filtro.....	68
4.7 Género de nuestro público objetivo.....	69
4.8 Consumo de chocolate.....	69
4.9 Escala de gusto de Chocolates.....	70
4.10 Frecuencia de Consumo de Chocolates.....	70
4.11 Motivos de Compra.....	71
4.12 Presentación de Chocolates que Prefiere.....	71
4.13 Conocimiento de Diferencia entre Chocolate Orgánico y Tradicional.....	72
4.14 Mayores diferencias chocolate orgánico y tradicional.....	73
4.15 Marcas de chocolates preferidas.....	73
4.16. Precio para nuevo chocolate orgánico.....	74
4.17. Lo que más valoras en un chocolate.....	75
4.18. Antioxidantes en chocolates.....	76
4.19. Endorfina en los chocolates.....	76
4.20. Ayuda a regular presión arterial y enfermedades cardiovasculares.....	77
4.21. Chocolate ayuda a recuperar energía y nos activa.....	77
4.22. Cuánto porcentaje de cacao consume.....	78
4.23. Porcentaje de cacao que prefiere.....	78
4.24. Ingrediente adicional en el chocolate.....	79
4.25. Donde compraría chocolate orgánico.....	79
4.26. Lugar de ubicación de tienda especializada.....	80
5.4. Estructura organizacional.....	92

6.1. Diseño del producto.....	96
6.2. Ciclo de vida de producto.....	98
6.3. Imagen de marca.....	98
6.4. Colores de Marca.....	99
6.5. Isologo.....	100
6.6. Empaque.....	101
6.7. Modelo de stand.....	102
6.8. Alcance potencial en Facebook.....	103
6.9. Penetración de las redes sociales en el Perú.....	104
6.10. Facebook de la marca.....	105
7.1. Ingrediente adicional que prefieres con el chocolate.....	109
7.2. Frecuencia de consumo de chocolate mensual.....	111
7.3. Proceso de operaciones.....	111
7.4. Cadena de valor.....	112
7.5. Flujograma de procesos.....	116
8.1. Estructura organizacional.....	117
9.1. Requisitos de préstamo – Banco Scotiabank.....	127
9.2. Scotiabank - Tasas de acuerdo a préstamos personales.....	128
9.3. Porcentaje de cacao que prefiere público objetivo.....	130
9.4. Presentación de chocolate.....	131
9.5. Ingrediente adicional.....	131
9.6. Lugar de tienda especializada.....	137
9.7. Donde compraría.....	137
9.8. Cuadro punto de equilibrio.....	142

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarnos, a nuestras familias por su amor constante y paciencia en cada momento de nuestras vidas y desarrollo como profesionales.

A nuestros docentes quienes día tras día nos brindaron todos sus conocimientos que fueron las principales herramientas para poder desarrollar nuestro proyecto de tesis.

A nuestro asesor en la Maestría de Marketing, Gonzalo Guerra-García y a la profesora Phd. Ana Reátegui quienes nos brindaron su apoyo y conocimiento incondicional siendo nuestras guías principales en el proceso de la elaboración de la tesis.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que estuvieron a nuestro lado en este camino de la Maestría. Sin su colaboración y aliento constante muchas dificultades hubieran sido difíciles de superar.

JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Relaciones Públicas y Publicidad. Poseo 11 años de experiencia en el sector bancario y 6 de ellos en áreas de marketing. Asimismo, con aptitudes para la planificación, innovación, solución de problemas, trabajo en equipo y superación personal. Soy una persona responsable, proactiva y con sólida formación moral, adaptable al cambio, con una gran vocación de servicio, con amplio sentido de responsabilidad orientado a logros y resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Scotiabank Perú

Una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica y el conglomerado financiero de Canadá con mayor presencia internacional.

Analista de Gestión Comercial Senior

Oct.2014- Actualidad

- Distribución del presupuesto de marketing asignado para cada año y validar que este se cumpla en base a las metas propuestas.
- Desarrollar las herramientas y disciplinas de Ventas y Servicio para la fuerza comercial de WM a fin de incrementar la producción del canal.
- Preparar y gestionar la comunicación para los canales de distribución y clientes según los cambios que se realicen en los productos del área según se requiera.
- Desarrollar programas de reconocimiento y motivación, entrenamiento y capacitación, en coordinación con RRHH y los Canales de WM para el personal de la fuerza comercial, para motivar el incremento de la producción comercial.
- Coordinación, elaboración y desarrollo de campañas en conjunto con el área de marketing enfocándose en el cliente, trabajando folletería, Banners, HTML, afiches, merchandising, etc. Todo esto para impulsar la venta de los productos de WM.

Asistente de Servicios de Marketing *2014*

Sept. 2012 – Sept.

- Soporte en la implementación desde la realización del brief, hasta la ejecución y supervisión de los eventos y auspicios
- Coordinación con proveedores para producir material publicitario, merchadinsing, volantes, formatos e invitaciones.
- Coordinar la presencia del Banco en las actividades auspiciadas con la finalidad de fomentar el posicionamiento de la marca a través de las herramientas y medios mas adecuados. Control de presupuesto de áreas comerciales en coordinación con el área de planeamiento de marketing.
- Producción de activaciones BTL para diferentes eventos.
- Reuniones con el área de responsabilidad social para optimizar el uso de nuestra marca en nuevas acciones que vayan a tomar.

FORMACION PROFESIONAL

Educación Superior:

CENTRUM CATOLICA Ene.2016 – Marz.2016
Finanzas para no especialistas

CENTRUM CATOLICA Mar.2013 – Jun.2013
Marketing Relacional y CRM

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES 2005 - 2010
Bachiller en Ciencias de la Comunicación

OTROS ESTUDIOS

- Microsoft Office 2007 | Excel Intermedio – ISIL | Corel 12 | Adobe InDesign CS3
| Adobe Illustrator CS3 | Inglés: Nivel Intermedio | Portugués: Nivel Básico

ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA

Ingeniera Informática de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Poseo más de 5 años de experiencia laboral trabajando con equipos interdisciplinarios en proyectos de innovación tecnológica enfocados en la mejora continua del negocio. Mi formación me permite aplicar habilidades analíticas y técnicas referente a tendencias de mercado y experiencia de cliente para proponer mejoras en el negocio.

Mi trayectoria profesional en proyectos multidisciplinarios me permitió desarrollar mi adaptabilidad, proactividad y autoaprendizaje ante nuevas situaciones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

América Móvil Perú S.A.C.

América Móvil es una empresa de telecomunicaciones con presencia en 18 países de América, y actualmente es la cuarta compañía de telecomunicaciones más grande del mundo.

Analista de Procesos y Desarrollo del Consumo

Abr 2016 – Actualidad

- Participar en el proyecto de innovación en Customer Experience para el desarrollo y mejora de productos en beneficio del cliente utilizando la metodología Design Thinking.
- Analizar información de mercado para definir reglas de negocio y supervisar su implementación en coordinación con usuarios involucrados de Producto Móvil y Fija, Atención al Cliente, Estrategia Comercial y Control Regulatorio.
- Analizar, proponer y supervisar implementación de mejoras en los procesos del negocio, con el fin de cumplir la normativa vigente referente a los procesos de ventas.
- Analizar la información del comportamiento de ventas de los canales DACs (Distribuidores Autorizados de Claro) y Cadenas (puntos de venta de Claro en centros comerciales) para la implementación de estrategias de venta.
- Revisar propuestas de solución de proyectos que impacten en las ventas, analizar su impacto y dar seguimiento hasta su implementación.
- Analizar información relacionada a los proyectos transversales a la organización con el fin de obtener información estratégica para la Alta Dirección.

Analista de Control y Mejoras de Producto
2016

Nov 2013 – Mar

- Validar la factibilidad de implementar lo definido en las Notas de Producto de las ofertas comerciales desarrolladas por los equipos de Producto (Telefonía Móvil, Banda Ancha Móvil (BAM), Telefonía Fija).
- Coordinar, proponer y gestionar con usuarios la implementación o configuración de nuevos productos o servicios, validando en todas las plataformas involucradas mediante el lenguaje SQL.
- Gestionar la solución del reporte de errores encontrados en configuración, además de las acciones a realizar para la corrección de la base de clientes afectados.

- Modelador de Base de Datos: Erwin, Rational Rose, MySQL Workbench.
- Software de diseño: Adobe Photoshop, Corel Draw.
- Lenguajes de Programación: C#, C/C++, Java, PHP, HTML, Visual Basic.
- Herramientas estadísticas: SPSS
- Otras herramientas: Tableau, Google Analytics.
- Modelador de procesos: Bizagi
- Inglés: Intermedio

Otras actividades

Asistir en la administración de las cuentas y recursos económicos con que cuenta la empresa familiar de artículos para bisutería llamada Artesanías San Carlos, ubicada en la Galería Santo Domingo en el Centro de Lima. La venta de los productos se realiza de manera directa al cliente por lo que se obtiene un mayor conocimiento de las necesidades e insights de los mismos con el fin de implementar estrategias de venta para incremento de ingresos, desarrollando nuevos productos y planteando estrategias promocionales

RICARDO LUIS MEZARINA BELTRÁN

Bachiller de la Facultad de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Ricardo Palma, con especialidad en Marketing Internacional, gran capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, capaz de trabajar bajo presión, con excelentes habilidades sociales y facilidad para aprender rápidamente y poder comunicar y expresarse a todo nivel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AJEPER S.A.

AJE es una de las empresas multinacionales más grandes de bebidas, con presencia en más de 23 países de Latinoamérica, Asia y África.

Coordinador de Trade Marketing Lima en Ajeper sa.

Mar 2017 –

Actualidad

- Elaboración de estrategias de trade marketing con los lineamientos por marca.
- Elaboración de estrategias de trade marketing con los lineamientos por marca.
- Elaboración y ejecución de campañas BTL.

SAMSONITE PERÚ S.A.C.

Samsonite es la marca de maletas más conocida a nivel mundial y el mayor fabricante de equipaje del mundo.

Analista de Marketing y Trade Mkt en Samsonite Perú SAC

Ene 2016 –

Feb 2017

- Elaboración y seguimiento de reportes semanales.
- Control y distribución de material POP, merchandising y activos de la empresa.
- Supervisión de campañas en campo.

MUNICIPALIDAD DE BARRANCO

Coordinador general de Marketing y RRPP

- Campaña electoral de la Municipalidad de Barranco

SFB Group

Coordinador Comercial

Jul 2014 –

Ene 2015

- Ejecución de plan visibilidad en el mercado tradicional y moderno.
- Negociación directa con empresas y proveedores.
- Análisis del mercado.

Club GC-Acenespar

Community Manager, Relaciones públicas y Eventos corporativos y cuentas

Ene 2014 – Jul 2014

- Encargado de relaciones públicas en medios.
- Supervisión de campañas marketing 360°.
- Planeamiento y supervisión de eventos corporativos y lanzamiento de marca.

FORMACION PROFESIONAL

- Diplomatura Internacional en Branding, Gestión y Arquitectura de Marcas – Universidad ESAN.
- Bachiller de Administración de Negocios Internacionales – Universidad Ricardo Palma
- Marketing Directo – IPM Instituto Peruano de Marketing

OTROS ESTUDIOS

Avanzado: Office | Diseño gráfico profesional, fotografía publicitaria: IPAD Instituto Peruano de Arte y diseño | Intermedio: Inglés | Avanzado: Portugués

Músico- Baterista en bandas peruanas: La Chinga, Salida Fácil

WILBUR PEREZ REQUENA

Yo, Wilbur Pérez Requena soy un profesional de Ciencias de la Comunicación, me desempeño en el rubro de los deportes y marketing deportivo. Con conocimiento, además, en ventas y administración de empresas, me encuentro preparado para otorgar lo mejor de mí a las empresas que valoran el conocimiento y profesionalismo laboral, porque estoy comprometido con el desarrollo de la organización que pertenezco, gracias a mi experiencia en medios de comunicación, proyectos universitarios dedicados al rubro deportivo, docencia en talleres de radio y ventas en PYMES. Por todo eso, brindo mi servicio profesional y capacitación constante para estar a la altura que mi cargo y responsabilidad requiere.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

La Universidad de San Martín de Porres (USMP) es una universidad privada, ubicada en la ciudad de Lima, Perú. Fue fundada por la orden Dominica de la Iglesia católica en 1962.

*Docencia universitaria y conductor de programa
Actualidad*

Mar 2005 –

- Radios
- Productor de Programa Esports y Videojuegos “GAMING HOUSE”-RadioDialnet
- Conductor de Programa Deportivo “GAMING HOUSE”-RadioDialnet
- Productor de Programa Deportivo “FUERA DE ÁREA”- RadioDialnet
- Conductor de Programa Deportivo “FUERA DE ÁREA”-RadioDialnet

1160 RADIO NOTICIAS

Radio 1160 una emisora radial peruana de propiedad de Grupo Panamericana de Radios, que apago su señal en septiembre de 2006 en la FM y en la AM para dar paso a su nuevo formato de radio, dejando mucho de que hablar a sus fieles oyentes.

*Conductor – reportero
2006*

Ene 2003 – Feb

- Periodista encargado de cubrir noticias políticas y sociales.

PANIFICADORA BIMBO

Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es una empresa multinacional mexicana, y la de panificación más grande en el mundo² con operaciones en América, Asia, África y Europa.

*Asistente de Marketing
2004*

Mar 2004 – Ago

- Encargado de trade en canal moderno y tradicional.

FRECUENCIA LATINA

Es un canal de televisión abierta peruano que emite desde 1983 inicialmente bajo el nombre de Frecuencia 2.

Asistente de Producción

2003

- Trabajo en producción de programas de eventos sociales.

FORMACION PROFESIONAL

- Instituto Peruano de Administración Empresarial – IPAE, Diplomado en Administración de Empresas 2014-2015
- Universidad San Martín de Porres, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, 2005

OTROS ESTUDIOS

Intermedio: Inglés | Intermedio: Office | Intermedio: Adobe Premier | Avanzado: Pro tools
| Intermedio: Redes sociales

SANDY QUINTO VILA

Economista, con 5 años de experiencia en Perú y Brasil realizando planeamiento e inteligencia comercial en empresas del sector Tecnología, Inversiones Inmobiliarias y Consultoría. Habilidad para la construcción de relaciones comerciales multiculturales, orientada al logro de resultados del negocio y probada facilidad para la solución de problemas con visión de futuro. Inglés y portugués en nivel avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AEROPUERTOS DEL PERÚ - AdP

Aeropuertos del Perú - AdP es la empresa concesionaria responsable de la mejora, mantenimiento, operación y explotación de aeropuertos.

Ejecutiva de Desarrollo de negocios – Finance & Project

Jul 2017 – Actualidad

Responsable de la revisión, control y administración de los procesos comerciales internos.

- Análisis y revisión de rentabilidad de nuevos proyectos en el área comercial
- Control presupuestario, indicadores comerciales y análisis de reportes gerenciales
- Coordinación de la publicidad, salones vip, sistema de ventas en los 12 aeropuertos.
- A cargo de la relación directa con los stakeholders de la empresa.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN - PERU

Programa Nacional de Diversificación Productiva con una inversión de 1 MMUSD para contribuir con la generación de nuevos motores de crecimiento económico y potenciar los existentes.

Analista de Planeamiento y Estrategia Comercial

Mar 2016 – Jul

2016 Responsable de la revisión y seguimiento de la elaboración de planes de negocio, desarrollo de lineamientos comerciales base y participación en reuniones con consultores y revisores externos.

- Revisión del Plan Maestro en los componentes Gestión y Negocios de los Parques Industriales a nivel nacional, que permitió detectar las oportunidades de mejora en la ejecución del proyecto por parte del consorcio y logrando cumplir el cronograma de entregables en un 80%
- Elaboración de Informes Técnicos para el Programa, que permitió identificar las mejoras y requerimientos para ser solicitados al Consorcio.

KANTAR WORLDPANEL - PERU

Consultora inglesa, líder mundial en comprensión del consumidor a través de paneles de consumo.

Ejecutiva de Nuevos Negocios

Jul 2015 – Oct 2015

Responsable de la prospección de nuevos clientes y realización de informes y presentaciones.

- Incremento del 15% de clientes nuevos, mediante el control y seguimiento a las potenciales empresas, así como de la consolidación de información en base de datos, para su empleo por parte del área de nuevos negocios y la gerencia general.
- Administración de los KPI's definidos por la consultora, que permitió identificar el comportamiento del producto en el mercado.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION – IDC PERU

Consultora americana líder mundial en inteligencia de mercado en TI, Telecomunicaciones y eventos de la industria.

Responsable de estudios de mercado Perú

Oct2012 – Ene2014

- Responsable de la realización de los estudios de mercados a nivel del país para PC's, impresoras, cámaras digitales, PC Monitor, Smartphones y featured phones y tablets que le facilitó a clientes como HP, Lenovo, Samsung, Xerox, Sony, tomar decisiones de importación.
- Incremento en más del 200% del número de entrevistas realizadas trimestralmente a empresas, distribuidores y retailers, que me permitió ser reconocida en 2 trimestres como una de las mejores analistas de la región (precisión de forecast y detalle en explicación).

CB RICHARD ELLIS – CBRE PERU

Consultora americana, líder a nivel mundial en ventas y alquiler de propiedades.

Asistente de Investigación de Mercados y Marketing
May2012

Dic2010 –

Soporte a la elaboración de estudios del mercado inmobiliario y apoyo en marketing.

- Construcción de base de datos para la elaboración de estudios de mercado y para la ejecución de proyectos en el sector construcción (mall, oficinas corporativas, industrial, etc.).
- Realizar traducciones del inglés al español y viceversa de informes y estudios de mercado.

METALÚRGICA MOR S.A. - BRASIL

Empresa brasilera metal mecánica, importadora, exportadora y distribuidora. Exporta a los 5 continentes y ofrece un mix de productos: cocina, lavandería, camping, verano, fitness, entre otros.

Analista de Exportación/Ventas internacionales

Ago2009 -Ago2010

Responsable de realizar prospecciones de mercado en los países que la empresa deseaba

incursionar (Latinoamérica, Caribe y África), apoyo en área logística y planeamiento del área.

- Liderazgo en la ejecución de prospecciones de mercados, logrando la felicitación expresa del CEO de la compañía por el detalle de información, a raíz del crecimiento del área y expansión del mercado en 35%.
- Manejo de la página corporativa en inglés y español, así como traducciones de informes, manuales, entre otros.

FORMACION PROFESIONAL

- Universidad Adolfo Ibáñez, Diplomado en Marketing 2014 - 2015
- Universidad del Pacífico, Diplomado en Investigación de mercados 2012
- PUCP, Gestión de Proyectos y Calidad 2009
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Economía, Quinto superior 2003 - 2008

OTROS ESTUDIOS

Avanzado: Excel, Office| Intermedio: SPSS| Básico: STATA, SQL Server, SAP |
Avanzado: Inglés y portugués

Experiencias de voluntariado y/o skills

- ONG Integrasol - World Vision – 2014 - Brasil
- AIESEC Alumni International – 1er Foro de Startups Vicepresidenta de Finanzas - 2012 y 2013
- AIESEC Presente en 128 países, reconocida por la ONU como la organización de estudiantes más grande del mundo. - Vicepresidente de Finanzas - 2007 y 2008.
- Entrevistada en el Diario EL Comercio y Semana Económica en el 2014.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Marketing
Título de la Tesis:	Plan de marketing estratégico y de lanzamiento para la implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico.
Autor(es):	Jimenez Antonioli, Juan Manuel Manottupa Loayza, Rocio Mezarina Beltran, Ricardo Luis Perez Requena, Wilbur Quinto Vila, Sandy Marybel

Resumen:

Nuestra sociedad de manera gradual viene mostrando cambios en sus hábitos de consumo a nivel mundial. Un estudio realizado el 2016 por la consultora Nielsen sobre “Salud y Percepciones de Ingredientes” señalaba que en el Perú en 49% de peruanos viene consumiendo alimentos bajos en grasas. A esto se debe de incluir que en nuestro país comienza a incrementarse la tendencia a consumir productos orgánicos, los cuales comienzan a tener más valor porque transmiten conceptos tan ponderados por cierto sector de nuestra población como es la salud y lo natural.

Es en ese sentido que presentamos el Plan de Marketing de Lanzamiento e Implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico, con el cual buscamos posicionar en el mercado el nuevo chocolate orgánico CHOQO, elaborado 100% a base de cacao orgánico y con las mejores semillas de nuestro país como es el grano Chunchu, considerado uno de los más finos del mundo y que últimamente ha sido distinguido por el gobierno peruano con la denominación de “Kall

Kakao” para facilitar su exportación a todo el mundo. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico del entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.
- Analizar la aceptación de la propuesta de los chocolates orgánicos en nuestro público objetivo.
- Estimar la demanda potencial del producto.
- Desarrollar el Plan de Marketing.
- Evaluar la viabilidad económica de la comercialización del chocolate orgánico.

El sector del mercado al cual nos hemos enfocado es al nivel socio-económico AB, comprendidos entre las edades de 25 a 42 años de edad y que, además, se encuentran inmersos dentro de los distritos que comprenden Lima Moderna. La decisión de nuestro segmento del mercado se debe a la alta valoración de nuestro público objetivo por alimentos enmarcados en el concepto de orgánico mostrando, a su vez, una actitud positiva a nuevas experiencias de consumo.

Para detallar algunos datos relevantes, según el INEI, actualmente en Lima hay 9 millones de ciudadanos, de los cuales el 30.2% (es decir 2,751,522 personas) pertenecen al nivel socioeconómico AB. Asimismo, otro dato del INEI, señala que, en este sector del mercado, aproximadamente 276 mil limeños están comprendidos entre los 25 a 42 años de edad viviendo inmersos en los distritos que comprenden la Lima Moderna.

Nuestra meta es posicionarnos como marca, tener la aceptación de nuestro público objetivo y a su vez incrementar año tras año nuestros volúmenes de venta tomando como referencia el estudio de Euro monitor que señala que el mercado de chocolate orgánico crecerá a nivel mundial un 10%. Para esto hemos desarrollado un plan de marketing basado en estrategias de comunicación a fin de posicionar nuestra marca y resaltar valores importantes de nuestro chocolate CHOQO, como es la calidad del cacao, el concepto de ser un chocolate muy personal, de consumo nada social y que es exclusivamente para ti.

Somos conscientes que somos una empresa nueva y que ciertas actividades serán tercerizadas a fin de enfocarnos netamente en los procesos de comercialización. Por tal razón, nuestras alianzas estratégicas con empresas maquilas certificadas nos permitirán

garantizar a nuestro público objetivo la promesa de valor que ofrecemos con nuestros chocolates orgánicos, es decir productos saludables, frescos y naturales.

Se ha llevado a cabo diversos análisis de mercados, buscando información actual del sector, desempeño de empresas similares para así conocer con mayor profundidad el entorno en el cual se posicionaría nuestra tableta de chocolate orgánico. Las entrevistas a profundidad a especialistas tanto en investigación como en producción de cacao, comercializadores de chocolate orgánico y ejecutivos de retailers en supermercados de estilo saludable nos han permitido obtener datos relevantes a tomar en cuenta en la introducción de nuestro producto.

Tras los estudios desarrollados, con las encuestas, los focus group y las entrevistas llevadas a cabo a profesionales que incursionan en el negocio de chocolates a base de cacao orgánico hemos concluido:

Para comenzar una venta de chocolate orgánico es muy importante optar por la opción de maquila, la cual te ayuda a abaratar costos en creación de una planta de producción, búsqueda de materia prima, entre otros.

Es muy importante el préstamo que se realiza al inicio de operación para soportar los gastos en que se incurrirán (principalmente el gasto en planilla).

Luego de los estudios realizados se identificó la poca cultura del chocolate asociada al cacao y en consecuencia pobre conocimiento de variedades posibilidades y mezclas.

Existe aún un conocimiento muy limitado de marcas de chocolate elaborados con cacao orgánico. En muchos casos se piensan que no hay diferencia entre una y otra.

El mercado de chocolates en el Perú se encuentra en crecimiento. Hay diversas marcas nacionales que comienzan a aparecer las cuales competirán con la chocolatería local y también con la chocolatería mundial que se caracteriza por ser baja en el amargor del cacao e intensa en dulce y leche.

No existe un buen manejo de branding de las marcas existentes de chocolate a base de cacao orgánico. Esto con lleva que el consumidor confunda nombres de marcas de chocolates de cacao orgánico o en el peor de los casos le otorgue esta distinción a productos que no cumplen con la característica.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito de la tesis

Nuestro propósito con la realización de este plan de negocios sería poder satisfacer a un grupo objetivo que busca disfrutar de productos novedosos, llamativos enmarcados en el concepto de sanos y orgánicos.

Se buscaría, además, potenciar el uso del cacao orgánico de nuestro país; que la producción del insumo no solo derive en su venta al exterior como materia prima, todo lo contrario, se buscará industrializarla y, asimismo, fomentar el consumo en el mercado interno, enfocándonos inicialmente en el consumidor residente de Lima moderna.

Asimismo, al hacer uso del cacao orgánico como materia prima básica en el desarrollo de nuestro producto final, estamos incentivando a la producción agrícola sostenible de esta planta debido a que se basa en un cultivo natural evitando cualquier insumo sintético y artificial por lo que colabora al cuidado del medio ambiente.

1.2. Metodología

1.2.1. Fuentes de información:

a) Primarias:

Cualitativa:

- Entrevista de profundidad:

Con expertos en operación de Retail moderno

Con investigadores en producción de cacao orgánico

Con comercializadores de chocolate orgánico

- Focus group:

Con personas que gusten del chocolate

Cuantitativa:

- Encuesta para conocer lo siguiente:

Aceptación de la propuesta de valor

Atributos más valorados

Determinación de la demanda

b) Secundarias:

- Información de referencia acerca de jóvenes - adultos de ambos sexos con rangos de edad de 25 a 42 años, del NSE AB y que vivan en Lima Moderna.
- Banco de tesis de ESAN
- Informes sectoriales de EUROMONITOR, SIICEX, entre otras entidades investigadoras de mercados.
- Páginas especializadas sobre información alimenticia tales como:

Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC)

Organización Internacional del Cacao (ICCO)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) Ministerio de Agricultura (MINAGRI, Sierra Exportadora), entre otros.

1.2.2. Métodos de análisis:

a) Estadísticos:

Para la realización de este plan de negocio se realizará un Análisis Descriptivo con el propósito de determinar la aceptación de la propuesta de valor y su intención de compra.

b) Financieros:

Se realizará una evaluación financiera que nos permita conocer cuál será la rentabilidad del plan de negocio propuesto.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial y económica de la implementación de un plan de negocio para la venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.
- Analizar la aceptación de la propuesta de los chocolates orgánicos en nuestro público objetivo.
- Estimar la demanda potencial del producto.
- Desarrollar el Plan de Marketing.
- Evaluar la viabilidad económica de la comercialización del chocolate orgánico.

1.4. Alcance y limitaciones

Nos enfocaremos en el retail moderno que están dirigidos para el segmento AB en Lima Moderna para la implementación de un plan de negocios de una tienda especializada en chocolates elaborados a base de cacao orgánico, por lo que esta investigación no se podrá extrapolar a otras ciudades.

Como parte de la estrategia a seguir en el desarrollo de este plan de negocios, es hacer uso de un canal donde nuestro público objetivo podrá visualizar y seleccionar las diversas presentaciones de chocolate a base de cacao orgánico; por lo que estamos ofreciendo, un producto de calidad y saludable.

Esta tesis tendrá un alcance temporal alrededor de 5 años, teniendo en cuenta probables cambios en el sector económico, político y social en el país; y esto sumado con la postura que pueda presentar un nuevo poder ejecutivo (cambio de gobierno).

Además, nuestro público objetivo seleccionado serán jóvenes - adultos, de ambos sexos, del NSE AB; que gustan de cosas novedosas, saludables, activos, resilientes,

divertidos, alegres y que están dispuestos a consumir chocolate a base de cacao orgánico peruano.

1.5. Estructura de la investigación

Nuestro plan de negocios tendrá como estructura de investigación el siguiente orden:

Tabla 1.1. Estructura de la investigación

Capítulo	Título	Descripción
I	Introducción	Se indicará el propósito y los diversos métodos que se utilizará para llevar a cabo el estudio para la implementación del plan de negocio
II	Marco Contextual	Se presentará el análisis en el contexto en el cual se tiene planificado llevar a cabo el plan de negocio
III	Definición del Negocio	Se muestra en detalle la idea de negocio a implementar y todos los puntos a tomar en cuenta para justificar la implementación del negocio
IV	Estudio de Mercado	Se analizará el universo del mercado al cual nos estamos dirigiendo para poder determinar nuestra demanda proyectada en base a nuestro público objetivo.
V	Plan de Negocio	Se describe la estrategia del negocio, cuáles son sus metas y el camino a seguir, todo esto amparado con las estrategias que se adoptarán gracias al análisis del entorno.
VI	Plan de Marketing	Describimos el producto como tal, y todas las estrategias en los diferentes canales a desarrollar a fin de llegar de manera ideal a nuestro consumidor.
VII	Plan de Operaciones	Describimos todo el proceso desde la logística que se llevará a cabo en la elaboración de nuestros chocolates orgánicos hasta la llegada a los diferentes canales de ventas.
VIII	Plan de Administración y Recursos Humanos	Se señala todo el personal que interviene en el funcionamiento de la empresa. Se determina su perfil, modalidad de contrato y pago.
IX	Plan Financiero	Se analizará todo el plan financiero para llevar a cabo el plan de negocio con una proyección de cinco años. Se demostrará la rentabilidad del negocio.
X	Conclusiones	Se dará a conocer los resultados obtenidos tras el estudio del plan de negocio
XI	Recomendaciones	Se enfatizará en algunas sugerencias que se deben tomar en cuenta tras la proyección de cinco años establecido en el plan de negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1. Análisis de entorno (PESTEL)

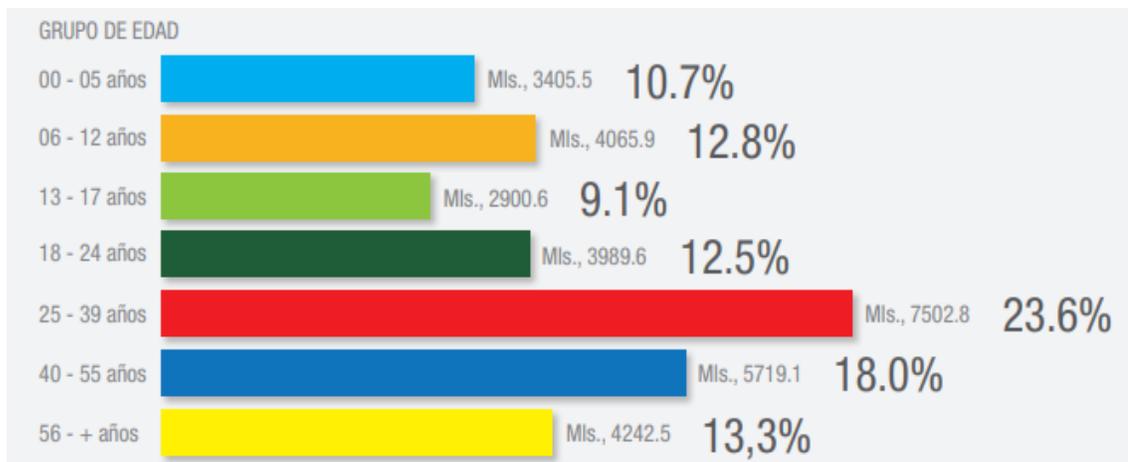
2.1.1. Entorno demográfico

Población a Nivel de Perú y departamento de Lima

La población en el Perú asciende a 31,826 miles de personas entre los cuales el 50.1% son hombres y 49.4% mujeres. Lima es el departamento con mayor concentración de la población nacional con 11,181.7 miles de habitantes, de los cuales 48.8% son hombres y 51.2% mujeres.

Referente a las edades de la población, la mayor proporción la tienen el grupo de personas entre 25 y 39 años con el 23.6%, seguido por los de 40 a 55 años con un 18%. En Lima, el 43.3% de la población total, corresponde a estos grupos de edades.

Ilustración 2.1. Población en Perú por grupo de edad



Fuente: INEI, 2017

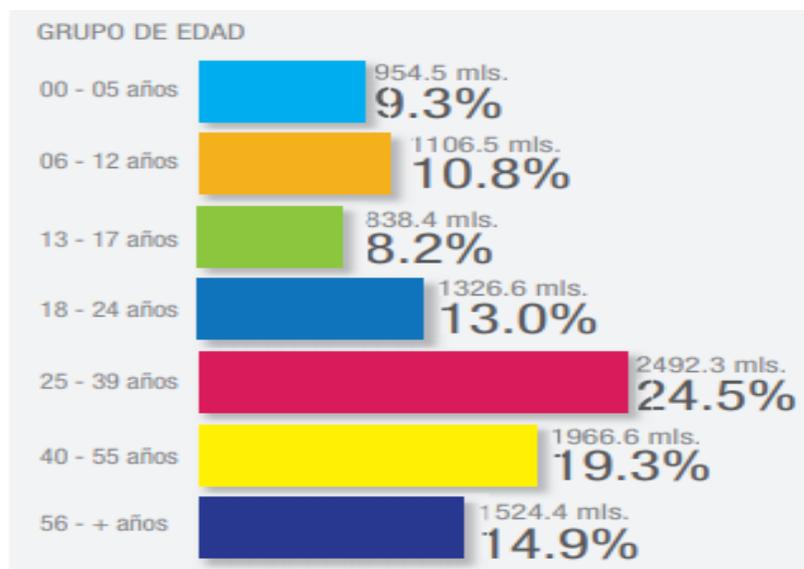
Elaboración: Autores de esta tesis

El 13.6% de la población nacional corresponde a los NSE AB y el 25.8% corresponde al NSE C. Referente a Lima, el primer grupo tiene una proporción de 24.8% y el segundo de 41.1%.

Población a Nivel de Lima Metropolitana

A nivel de Lima Metropolitana, incluyendo Callao, se tiene una población total de 10,209.3 miles de habitantes. A nivel de grupos de edad, sigue predominando el grupo conformado por las personas entre 25 y 55 años con un total de 43.8% de la población en esta localidad. Tomando en cuenta tanto el nivel socioeconómico AB como el grupo etario, se cuenta con una población de 1'204,000 personas (11.8%). En lo que refiere al NSE C y el mismo grupo etario, se tiene 1'938,100 habitantes, correspondiente a una proporción total de Lima Metropolitana de 19%. Tomando en cuenta las zonas geográficas de Lima Metropolitana, el 13% corresponde a Lima Moderna, de los cuales 1,002,043 habitantes corresponden al NSE AB. Cabe resaltar que Lima Moderna está compuesta por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

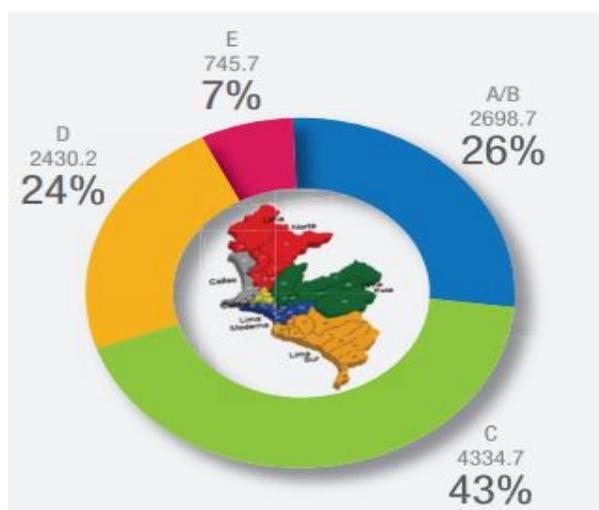
Ilustración 2.2. Población por segmento de edad en Lima Metropolitana



Fuente: INEI, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 2.3. Población por segmento de NSE en Lima Metropolitana



Fuente: INEI, 2017
Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 2.4. Población por segmento de NSE y edad en Lima Metropolitana

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD						
	Mis	%	Mis	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - + años
A/B	751.5	27.5	2,698.7	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	570.5
C	1,106.8	40.5	4,334.7	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	664.0	24.3	2,430.2	23.8	287.0	294.6	221.0	370.6	645.8	400.5	210.7
E	210.4	7.7	745.7	7.3	131.2	107.7	68.0	105.5	178.5	92.0	62.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,732.7	100.0	10,209.3	100.0	954.5	1,106.5	838.4	1,326.6	2,482.3	1,966.6	1,524.4

Fuente: INEI, 2017
Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 2.5. Población por segmento de NSE y zonas geográficas de Lima Metropolitana

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18.0	43.4	29.9	8.7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1.0	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100.0	26.4	42.5	23.8	7.3

Fuente: INEI, 2017

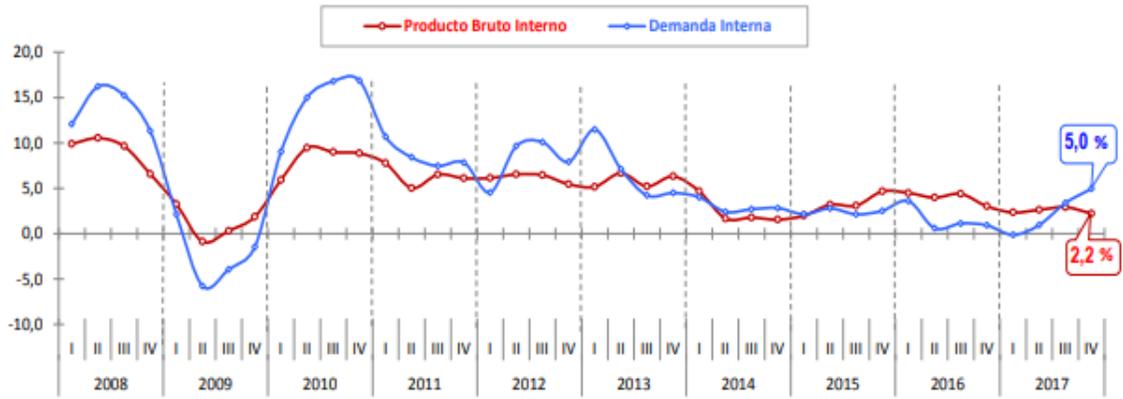
Elaboración: Autores de esta tesis

2.1.2. Entorno político – económico

En el cuarto trimestre del año 2017, en el Perú se ha registrado un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 2.2%, esto debido al incremento de la demanda interna en un 5% dado en crecimiento de las economías desarrolladas (Gráfico 6). La inversión privada y pública ha contribuido a que se tenga una alta tasa de demanda interna.

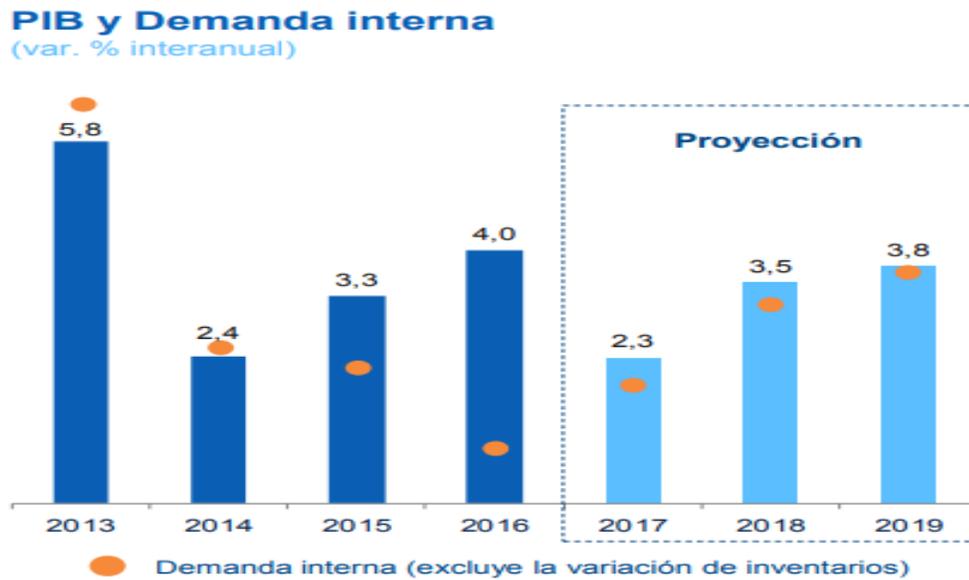
Para el 2018 y 2019 se ha previsto un crecimiento del PBI, ascendiendo a un 3.5% y 3.8% respectivamente (Gráfico 7), por lo que sería un escenario favorable debido al crecimiento de la capacidad de adquisición y de consumo de los peruanos, es decir, sosteniendo un crecimiento económico del país.

Ilustración 2.6. Evolución de Producto Bruto Interno (PBI) y Demanda Interna



Fuente: INEI, 2017
 Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 2.7. Proyección de Evolución de PBI en los siguientes años



Fuente: BBVA Research, 2018
 Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 2.8. Proyección de variables macroeconómicas en los siguientes años

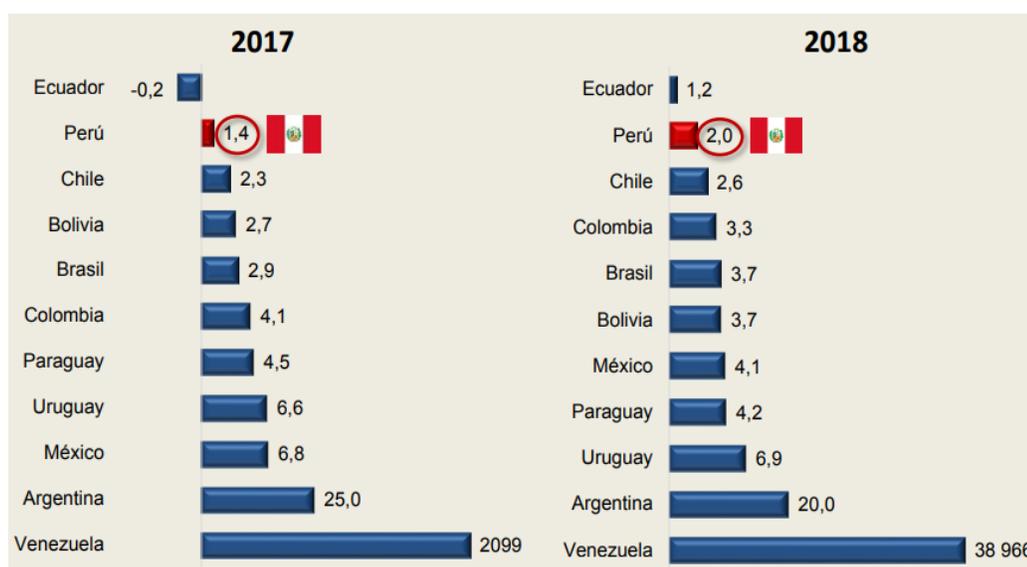
	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (p)	2018 (p)	2019 (p)
PIB (% a/a)	6,0	5,8	2,4	3,3	4,0	2,3	3,5	3,8
Demanda interna (excl. inv., % a/a)	9,8	6,4	2,5	2,2	0,9	1,9	3,3	3,7
Gasto Privado (% a/a)	6,5	7,2	1,9	2,7	1,3	1,9	3,1	4,1
Consumo Privado (% a/a)	7,4	5,7	3,9	4,0	3,3	2,5	2,7	3,3
Inversión privada (% a/a)	15,5	6,9	-2,3	-4,3	-5,9	0,5	3,0	6,7
Gasto Público (% a/a)	11,6	8,1	3,6	3,6	-0,2	1,3	5,9	2,3
Consumo Público (% a/a)	8,1	6,7	6,0	9,8	-0,5	1,1	5,0	2,3
Inversión pública (% a/a)	19,5	11,1	-1,1	-9,5	0,6	1,7	8,0	2,2
Exportaciones (% a/a)	5,8	-1,3	-0,9	4,0	9,5	6,1	3,2	2,7
Importaciones (% a/a)	10,7	4,2	-1,4	2,4	-2,2	4,3	2,8	2,6
Tipo de cambio (vs. USD, fdp)	2,57	2,79	2,96	3,39	3,40	3,25	3,25	3,28
Inflación (% a/a, fdp)	2,6	2,9	3,2	4,4	3,2	1,4	2,0	2,4
Tasas de interés (% fdp)	4,25	4,00	3,50	3,75	4,25	3,25	2,75	3,25
Resultado Fiscal (% PIB)	2,3	0,9	-0,3	-2,1	-2,6	-3,2	-3,4	-2,7
Cuenta Corriente (% PIB)	-2,8	-4,7	-4,4	-4,8	-2,7	-1,3	-1,8	-2,0

Fuente: BCRP y BBVA Research, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

El índice de inflación para Perú es de 2%, uno de los más bajos a nivel de Latinoamérica, a pesar de tener una tendencia creciente en la proyección, el nivel que mantiene es bajo (Ilustración 2.9). Además, cabe resaltar, que, a pesar de haber pasado por una crisis política debido a la renuncia del presidente del país, la economía no se ha visto afectada como sucede en otros países.

Ilustración 2.9. Índice de inflación en países de Latinoamérica (Variación porcentual anual)



Fuente: Consensus Forecast y BCRP, 2018

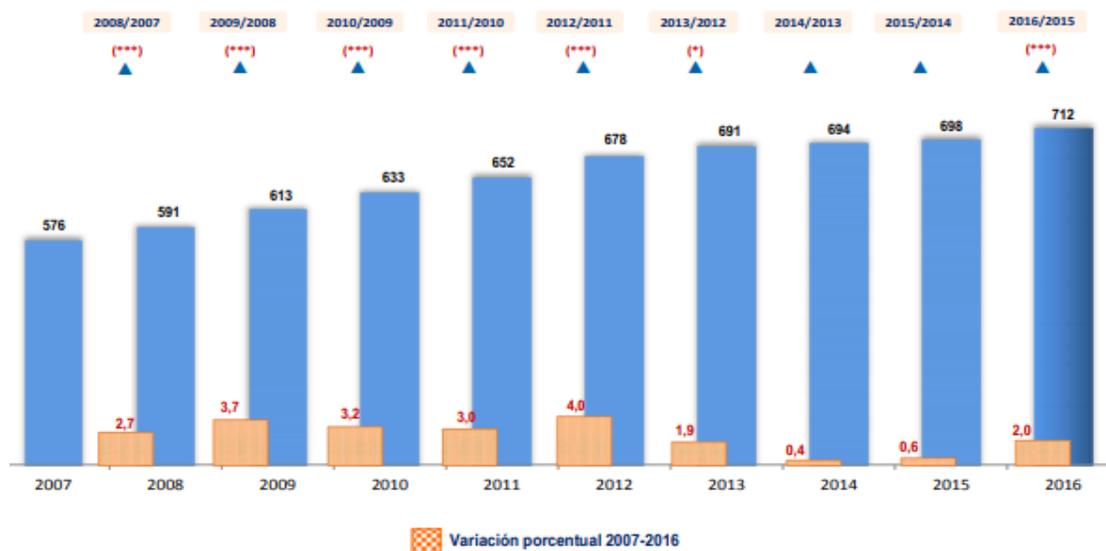
Elaboración: Autores de esta tesis

En Lima Metropolitana, la Población Económicamente Activa (PEA) supera los cinco millones de personas, donde el 93.2% conforman la PEA Ocupada (4,782.2 miles) y el restante la PEA Desocupada (346.2 miles). Si se clasifica por segmentos de edad, el 54.2% de la PEA ocupada tiene de 25 a 44 años y el 25.5% de 45 a más años.

Tomando en cuenta el grado de instrucción, el 47.5% tienen educación secundaria, el 25.6% educación superior universitaria, el 18.9% superior no universitaria y sólo el 8% cuenta con educación primaria. Además, una mayor proporción de personas son trabajadores dependientes (62.6%).

Otra tendencia favorable, se observa en la evolución creciente de gasto real promedio per cápita y tendencia creciente en gasto promedio de consumo de alimentos fuera del hogar (Ilustración 2.10).

Ilustración 2.10. Evolución del gasto real promedio per cápita anual en el Perú (Variación porcentual anual)



* Diferencia significativa ($p < 0.10$).
 ** Diferencia altamente significativa ($p < 0.05$).
 *** Diferencia muy altamente significativa ($p < 0.01$).

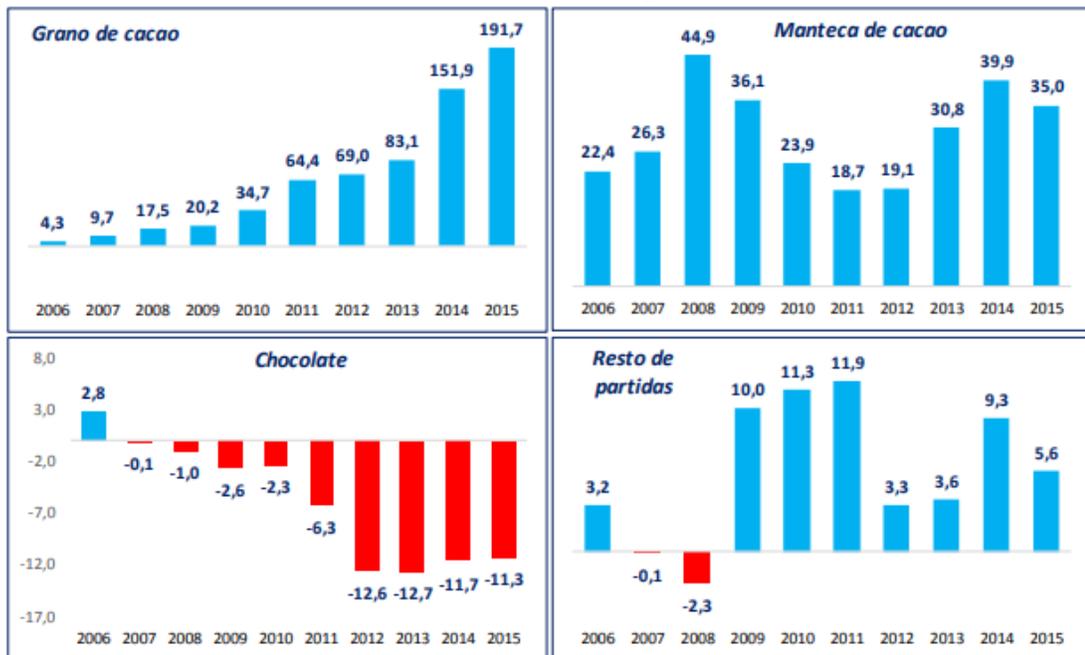
Fuente: INEI, 2018
 Elaboración: Autores de esta tesis

La Producción de Cacao como fuente de ingresos

Una de las fuentes de ingresos importantes en el Perú es el cultivo de cacao, el cual ha crecido tres veces en los últimos 15 años según lo menciona el Ministerio de Agricultura y Riego, donde los principales lugares de producción están en los departamentos de Cusco, Junín, San Martín, Ayacucho, Cajamarca, Amazonas, Ucayali y Huánuco.

En lo que refiere al comercio, el Perú presenta una gran desproporción en la exportación del cacao y derivados: En materias primas, como granos y manteca de cacao, lo hace en muy grandes proporciones; mientras que, en productos con valor agregado, como chocolates u otros productos preparados, lo hace en muy bajas proporciones. Lo anteriormente mencionado refleja que otros países solicitan las materias primas para elaborar productos a base a cacao, con un mayor valor agregado (chocolate u otras preparaciones), los cuales, en muchas ocasiones, el Perú los importa posteriormente con un mayor precio (Ilustración 2.11).

Ilustración 2.11. Balanza comercial de cacao, chocolate y otros derivados (Millones de dólares)

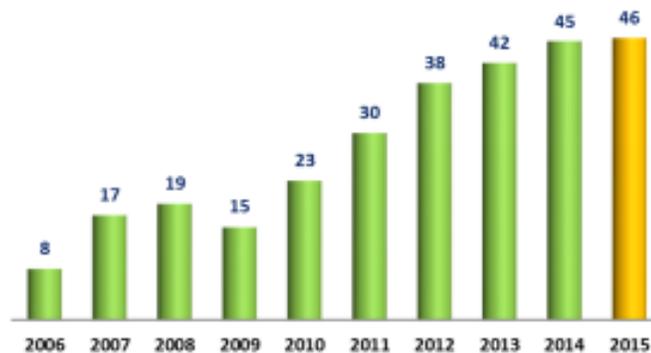


Fuente: Infotrade, 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

Las importaciones del cacao, chocolate y otros derivados han ido creciendo en los últimos años, estos han crecido a un ritmo promedio anual de 3.5 millones de dólares. Además, esto se ha quintuplicado del 2006 al 2015 llegando a 45.6 millones de dólares (creciendo 1.2% respecto al 2014), principalmente esto se dio para los chocolates u otras preparaciones a base de cacao (Ilustración 2.12).

Ilustración 2.12. Evolución de importación de cacao, chocolate y otros derivados (En millones de dólares)



Fuente: Infotrade, 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

2.1.3. Entorno socio – cultural

Conflictos Sociales

Se ha observado un crecimiento en referencia a los conflictos sociales que presenta el país, según informes de la Defensoría del Pueblo, entre diciembre del 2017 y marzo del 2018 (Ilustración 2.13). Esta tendencia coincide con la evolución de acciones de protesta colectiva, el cual ha crecido sobre todo en febrero y marzo del 2018 por diversas situaciones como por los damnificados en el norte del Perú, productores de arroz de Alto Huallaga, pescadores artesanales, productores de papa, etc.

Ilustración 2.13. Evolución de conflictos sociales por mes en los años 2017- 2018 en Perú



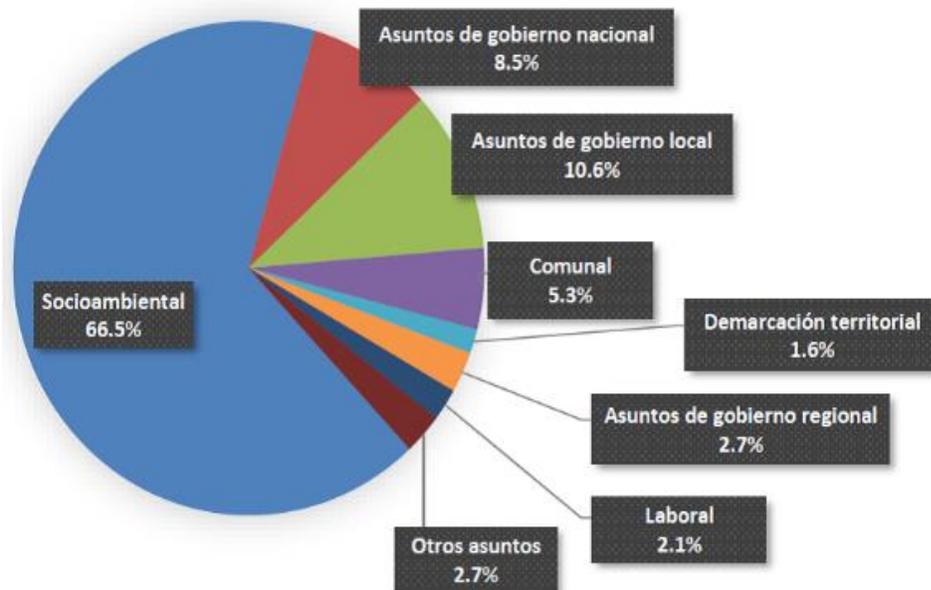
Fuente: Defensoría del pueblo, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

En Lima Metropolitana, se concentra un 1.6% del total de conflictos sociales en el país, con un total de 3, donde 2 están activos y uno latente.

Los principales tipos de conflicto que se presentan son los socioambientales con un 66.5% del total en el país (Ilustración 2.14), donde el 64.8% están vinculados a la minería (contaminación, incumplimiento de actas, demanda económica, etc.).

Ilustración 2.14. Tipos de conflictos sociales en el Perú a marzo, 2018



Fuente: Defensoría del pueblo, 2018
Elaboración: Autores de esta tesis

Los conflictos sociales antes mencionados dan a conocer que la mayor concentración se encuentra principalmente en regiones fuera de Lima Metropolitana, que es el lugar donde se pretende realizar la venta de chocolate a base de cacao orgánico, por lo que podría decirse que no afectaría al negocio propuesto; sin embargo, es importante considerar los conflictos que se pudiesen dar luego de posibles desastres naturales, lo cual podría afectar en parte la producción de cacao, aunque en realidad podría solucionarse obteniendo el cacao de otros departamentos donde también se produce este insumo.

Megatendencias Globales: Vida Saludable

Según Euromonitor Internacional, se están presentando megatendencias que darán lugar a cambios en el comportamiento de los consumidores, por lo que las industrias deben estar preparadas para el cambio, una de ellas es la vida saludable. Las personas cada vez se preocupan más por gozar de buena salud, por lo que están cambiando muchas de ellas su estilo de vida a una más activa, preocupada por atender su salud, nutrición y belleza; esto mediante la realización de actividades físicas y consumo de diversos productos que aporten

a lograrlo.

Según la consultora Nielsen, se menciona que cada vez más los consumidores se inclinan por ingerir productos orgánicos y saludables; prefieren más los alimentos naturales, por lo que se espera una importante tendencia creciente en los próximos años. Además, la consultora menciona que los millenials no sólo desean consumir alimentos sanos, sino también ecoamigables, es por eso que año tras año el consumo de alimentos orgánicos está creciendo.

Según Nielsen (2016) se indicó que en Perú cerca de un 49% de peruanos viene consumiendo alimentos bajos en grasas, ocupa el segundo lugar detrás de México, donde el 59% de ese lugar hace lo mismo.

2.1.4. Entorno tecnológico

Se observa que las empresas peruanas de todo tamaño utilizan herramientas de las tecnologías de la información de manera cada vez más natural y completa, enrumbándose a la denominada “transformación digital” (Morris, 2017). Los sistemas tales como los ERP, uso de aplicativos móviles e inclusive la locación de servicios “cloud” son vistos como una opción cercana y necesaria en diversas ramas de la industria como la banca, educación, “retail” y transporte de pasajeros entre otras (Morris, 2017).

Este proceso de consolidación del uso de las tecnologías de la información sin embargo se ve opacado por el mínimo avance en el tema de la conectividad a internet. De acuerdo con el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), a inicios del año 2018, Perú se ubica en la posición 79 de 128 en la conectividad a internet fija, y en la posición 65 de 125 en la móvil (Diario Gestión, 2018).

Un punto destacable el cual ya tiene un arraigo significativo es el de la economía colaborativa, que gracias al uso de las tecnologías de la información, los actores económicos están dispuestos a compartir el uso de sus bienes que se encuentren ociosos a cambio de una contraprestación económica en la que es intermediada con el uso de una aplicaciones que sirven de plataforma para publicitar, comparar, contratar y pagar de manera casi inmediata (Patiño, 2018). Ejemplos como Uber, Beat, Cabify, Glovo,

AirBnB, entre otros ya tienen un mercado ganado y una presencia cada vez más destacable. En la región, Perú se ubica en el puesto número 4 en este rubro (con el 11% de iniciativas de la región), este ranking lo encabeza Brasil (32%), seguido por Argentina y México (ambas con el 13% cada una) (Buenadicha, Cañigüeral Bagó, & De León, 2017).

Como perspectivas a futuro se vislumbra el uso más pronunciado de las tecnologías basadas en la plataforma “Blockchain”, tanto en su uso para transacciones financieras como para otras aplicaciones, como los registros de historias médicas de pacientes, como plataforma para el conteo del sistema votación electrónica, entre otras. (Expansión.mx, 2017).

2.1.5. Entorno Político – Legal

Desde la segunda mitad del año 2017, un periodo de gran inestabilidad política se extiende hasta los primeros meses del año 2018. Ello debido a la división entre el poder legislativo, con mayoría opositora, y el poder ejecutivo (Sputnik, 2018). Esta crisis política generó una primera crisis total de gabinete (Peru 21, 2017). Esto marcó el primer episodio de esta crisis política.

El segundo episodio de esta crisis política se da debido al pedido de vacancia presentado por un pequeño grupo de izquierda al descubrirse supuestos conflictos de intereses cuando el presidente, Pedro Pablo Kuczynski, se desempeñaba en cargos ministeriales durante el gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006). Este pedido no llegó a progresar, debido a la inhibición de algunos congresistas, de entre los cuales destacan congresistas de oposición liderados por Kenji Fujimori (La Republica, 2017). Días después, el aún presidente de la Republica, firma el indulto del Expresidente Alberto Fujimori, que cumplía prisión por diversos cargos de corrupción, violaciones de derechos humanos, entre otros. Este gesto político, le costó al presidente la dimisión de varios de los congresistas de la bancada oficialista, además de perder la confianza de parte del electorado que lo eligió (Fowks, 2018).

La tercera etapa de la crisis comenzó unos días antes de debatirse en el Congreso un

segundo pedido de vacancia, cuando el 20 de marzo del 2018, los fujimoristas revelaron unos videos y audios donde se mostraba que operadores del gobierno, incluyendo un ministro de Estado, negociaban con un congresista de Fuerza Popular para comprar su voto en contra de la vacancia, a cambio de obras para su región (El Comercio, 2018). Al día siguiente, el presidente envió su carta de renuncia al Congreso, que fue aceptada el 23 de marzo de 2018. Ese mismo día juramentó como nuevo presidente el ingeniero Martín Vizcarra, por estar en la línea de sucesión al ser el primer vicepresidente de la República (La República, 2018).

2.1.6. Entorno Ambiental

Hasta mediados de año del 2018, el Perú mostró condiciones mejores en cuanto a los factores ambientales, en comparación a lo que se vivió el año 2017. Esto debido a que los recursos hídricos no se vieron comprometidos seriamente por los fenómenos del Niño y la Niña, que sí se presentaron de manera marcada durante el 2017. Por ejemplo, de acuerdo con (Actualidad Ambiental, 2018), el país no sufrirá desabastecimiento de agua, pues los reservorios de muestran a capacidad plena.

Cabe mencionar que, de acuerdo con (Banco Mundial, 2018) la inversión minera impulsará el aumento de la inversión privada, en parte a la recuperación de los precios de los “commodities”, esto dentro de un ambiente más estable donde se aprecian menos protestas por temas suscitados por reclamos ambientales, pues ya se viene implementando un Fondo de Adelanto Social (Agencia Peruana de Noticias, 2018).

Además, se aprecia la actualización del Reglamento de Protección Ambiental para las actividades de Exploración Minera, con el fin de agilizar la ejecución de trámites administrativos, para que se lleven a cabo las actividades mineras de manera racional, con el debido y oportuno uso de las regulaciones de protección de acuerdo a la magnitud y alcance de los trabajos a ser realizados (El Comercio, 2017).

2.2. Análisis del mercado

2.2.1. Tamaño y participación de mercado

De acuerdo a la Agencia Agraria de Noticias y a Euromonitor Internacional (2016), se ha calculado el tamaño de mercado de chocolates de alto porcentaje de cacao. Además, en base a ello, se ha obtenido el porcentaje de participación de mercado inicial para el chocolate Choqo, reflejado en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Tamaño y Participación de Mercado

Descripción	Cantidad (gr)	Fuente	Dato
Consumo de chocolate en Perú (gr) x año	8,614,000,000	agraria.pe	8,614 Toneladas
Consumo chocolate alto % cacao (Premium) (gr)	680,506,000	agraria.pe	7.9%
Consumo chocolate orgánico (gr)	12,249,108	Tesis PUCP	1.8%
Participación de Choqo en mercado de chocolates alto % cacao	0.62%	-	-

Elaboración: Autores de esta tesis

La producción del cacao en Cuzco se mantiene constante en los últimos 15 años, con lo cual garantiza insumos necesarios para la producción de las tabletas de chocolate orgánico. Esta información la podemos constatar en el anexo N° 10 donde se constata la producción en el Perú desde el 2000 hasta el 2015.

**Perú: Evolución de la producción anual de cacao en grano por regiones
(En toneladas)**

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

Fuente: MINAGRI-DGSEP-DE

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA

2.2.2. Análisis de la competitividad de la industria (Cinco Fuerzas de Porter)

Ilustración 2.15. 5 fuerzas de Porter



Elaboración: Autores de esta tesis

a) Poder de Negociación de los Proveedores

Actualmente el poder de negociación que tiene nuestro proveedor es alto, Debido a que Organic Rainforest sac es la única empresa que se encarga de la producción y empaquetado de nuestros productos.

Debido a eso, tenemos previsto trabajar con tres empresas maquiladoras, que cumplen los mismos estándares de calidad que nuestro proveedor principal.

Con respecto a los proveedores de empaque, el poder es bajo para ellos ya que existen varias imprentas que pueden realizar el mismo trabajo con la misma calidad y cumpliendo los estándares que nosotros exigimos.

b) Análisis de competidores directos

Según la investigación realizada, hemos encontrado los siguientes competidores directos, dentro del mercado peruano. Esta investigación, nos ayudó a identificar sus

principales características y de esa manera, se logró proponer estrategias correctivas e innovadoras. De acuerdo al análisis realizado se determinó que ninguna de las marcas competidoras directas que existen en el mercado peruano, tiene un posicionamiento claro en la categoría.

En el ANEXO VIII Análisis de competencia directa en el mercado peruano.

c) Amenaza de Nuevos Competidores

Los nuevos competidores pueden llegar a ser nuevos emprendedores que les apasione el chocolate y están dispuestos cumplir con todas las barreras de ingreso para poder atender las necesidades del público amantes del chocolate.

Otros nuevos competidores pueden ser marcas reconocidas en el mercado como Nestlé o la Ibérica que estén dispuestos a crear una nueva categoría para atender clientes que buscan satisfacer la necesidad de disfrutar de un buen chocolate, pero de forma sana.

Nuevos competidores también pueden ser empresas de chocolate orgánico que nacieron en otros países y buscan expandir sus mercados.

Tabla 2.2. Análisis de competencia del mercado chocolates

ANÁLISIS DE COMPETENCIA DEL MERCADO CHOCOLATES ORGÁNICOS	
ALTA	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">COMPETIDORES SUSTITUTOS</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">COMPETIDORES DIRECTOS</p> </div> </div>
BAJA	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">BAJA AMENAZA</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">COMPETIDORES POTENCIALES</p> </div> </div>

Elaboración: Autores de esta tesis

d) Amenaza de Productos Sustitutos

No necesariamente debemos consumir un chocolate o producto elaborado de cacao orgánico para que sea beneficioso a nuestra salud, los granos de cacao contienen el fitonutriente “flavanol” el cual beneficia nuestra salud (Global trends and developments in Cocoa ingredients - Euromonitor, 2016). Dicha sustancia ayuda a que el organismo pueda incrementar su actividad como antioxidante, mejora la función de las plaquetas y alivia el proceso de inflamación, ayuda a atenuar la presión sistólica y diastólica (Efectos beneficiosos del chocolate en la salud cardiovascular – Gómez, Gonzales, Bravo, Vaquero, Bastida y Sanchez-Muniz, 2011), por lo que un chocolate elaborado de cacao no orgánico sería nuestro principal producto sustituto.

De forma secundaria, también una golosina de sabor a chocolate sería un sustituto puesto que es mucho más consumido y muchas personas no saben diferenciarla. Tan sólo el 7% de la población peruana ha consumido chocolate en toda su vida, mientras que el 50% de la población se considera chocolatera (Asociación para la promoción del chocolate peruano APROCHOC – 2017). A su vez, nuestro consumo per cápita es alrededor de 200 gramos anuales, frente a Bélgica (8 kg. per cápita) o Chile (2 kg, per cápita) (Gestión – 2017).

La normativa vigente para que un producto sea considerado chocolate y no golosina, es que el producto debe contar con más de 35% de cacao en su elaboración, de los cuales al menos 18% tiene que ser de manteca de cacao (Asociación Peruana del consumidor ASPEC, 2017).

- **Chocolates Premium**

Barry Callebaut Acticoa y Mars Cocopro son las 2 principales compañías a nivel mundial que elaboran chocolates y realzan en su presentación que son beneficiosos para la salud (Euromonitor, 2016).

Barry Callebaut Acticoa: No produce directamente chocolate, pero busca compañías

que usen su materia prima, entre ellas se encuentran la compañía belga Vandebulcke quienes lanzaron Chovita en 2016 (Euromonitor, 2017).

Mars Cocopro: Ha realizado un proceso que ha patentado para mantener el flavanol. Ha lanzado polvos y productos suplementarios del cacao ensalzando sus beneficios con la marca Cocovia (Euromonitor, 2017)

Otras marcas importantes son Cargill, Olam, Guan Chong, Blommer, BT Cocoa y Grupo Transmar.

En el mercado peruano, las principales compañías son: Shattell, Maraná, Cacaosuyo, La Ibérica, Quricao, Orquídea, Chocatela, Q'uma chocolate.

La Ibérica: Fue fundada en 1909, se dedica a la elaboración y comercialización de chocolates, toffees, mazapanes, turrone y otros productos de confitería. Cuenta con sede en Arequipa y tiendas exclusivas localizadas en Arequipa, Lima y provincias, así como una amplia red comercial. Exporta a Chile, Estados Unidos, entre otros.

Quricao: Cuentan con una planta de producción en San Martín, producen tablas de cacao. Cuentan con una sede en Lince donde venden no sólo en tableta sino en presentaciones tipo bebidas, frappuccinos entre otras publicitando especialmente los granos de cacao.

Orquídea: Cuenta con 15 de años de fundación, son chocolates elaborados en base a cacao orgánico en Tarapoto. La planta de procesamiento también se encuentra en dicha provincia. Exporta principalmente a Suecia, Francia, Estados Unidos, entre otros.

Entre otras marcas también tenemos: ChocoStudio,

- **Golosina de chocolate**

Las preferencias por sabores son las siguientes: el 77% de peruanos se inclina por chocolates con leche, frente a un 16% que se inclinan por un chocolate oscuro con aumentos cada año, el chocolate blanco solo cuenta con un 7% de ventas con disminuciones cada año. (Euromonitor, 2017).

Las principales marcas a nivel nacional son: Sublime 27.2% (Nestlé), Cañoñazo 8.5% (Empresas Carozzi), Cua Cua 8.5% (Mondelez Internacional), Triángulo 5.7% (Nestlé) y Princesa 4.7% (Nestlé). (Euromonitor 2017).

Las principales marcas importadas: son M&M, Snickers, Kinder, Coverlux, Alpezzi Chocolate, Montblanc, Belcolade, Hersheys, Kit Kat, República del Cacao (Área de Inteligencia de mercados, Cámara de Comercio de Lima CCL – 2017). Cabe destacar que Perú importó 2,300 toneladas de golosinas de chocolate en el 2016, las cuales provienen mayormente de Estados Unidos, Chile, Brasil, México, Colombia y otros. (Agencia Andina, 2016).

e) Rivalidad entre las Empresas Existentes

Entre los principales competidores nacionales de chocolates en base a cacao orgánico vienen a ser los siguientes:

Tabla 2.3. Rivalidad entre las empresas existentes

1)Shattel chocolate	Creado en el 2009. Producen chocolates de cacao orgánico a 70-100% de porcentaje de cacao. Trabajan directamente con productores, y sus chocolates dark son libres de gluten, soya y no contienen leche Cuentan con certificación HACCP, lo que garantiza la inocuidad de pesticidas en su elaboración. Cuenta con premios en International Chocolate Awards y en la Ronda de las Américas de los International Chocolate Awards 2017 ganó cinco medallas de oro y fue considerada por el jurado internacional como la mejor de la competencia.
2) Maraná	Produce tabletas de chocolate “Bean to Bar”, son elaborados con granos de cacao de Cusco, Piura y San Martín. Usan productos 100% orgánicos, y cuenta con certificación de USDA Organic. Son respaldados en su desarrollo por Emprende UP. De acuerdo a GOstartups es considerada dentro de las 10 más prometedoras startups del año.
3) Slender	Cuentan con 27 años en el mercado, uno de sus productos son los chocolates en versión dietética, se promociona a través de la marca Yara en donde vende productos con 75% de cacao.
4) Cacaosuyo	Ha sido catalogada como una de los mejores chocolates en 2014 y 2015 por la International Chocolate Awards, exporta principalmente a países europeos y cuenta con presencia en retail moderno a través de Tottus, PRIMAX, entre otros. Trabaja directamente con comunidad campesina Alto Pacui - Amazonas ayudándoles al

	desarrollo y cultivo del cacao.
5) Dreams of Eva	Cuenta con 4 años, sede en San Luis. Elaboran sus productos con granos de cacao de Cusco, Piura y Amazonas. Presentan un diseño novedoso (bombones como joyas) enfocado directamente a exportación. Cuentan con medalla de plata por 4to año consecutivo por la International Chocolate Awards.

Elaboración: Autores de esta tesis

La rivalidad es fuerte entre las empresas puesto que se encuentran innovando y mejorando sus procesos para competir en premios internacionales reconocidos a nivel mundial por su certificación y prestigio, tal como la International Chocolate Award.

International Chocolate Awards: Es una competencia independiente que reconoce la excelencia en la fabricación de chocolate fino y en los productos elaborados con chocolate fino. Como única competencia mundial de chocolatería fina totalmente independiente, su principal objetivo es apoyar a las empresas productoras de chocolate fino y chocolateros y pequeñas empresas y artesanos que trabajan con chocolate fino. De esta forma los ayudan a crecer y desarrollarse, así como apoyo a los agricultores que cultivan cacao fino.

**Tabla 2.4. International Chocolate Awards 2017:
Resumen de medallas alcanzadas por chocolateros peruano**

EMPRESA	PAIS	TOTAL	ORO	PLATA	BRONCE
CACAOSUYO	PERU	10	2	4	4
DREAMS OF EVA	PERU	5	1	3	1
MARANA	PERU	4		2	2
XOCOLATL	PERU	4		3	1
NINA FINE CHOCOLATE	PERU	2		1	1
COCAMA	PERU	1		1	
SHATELL	PERU	5	5		
TESORO AMAZONICO	PERU	1			1
TOTAL MEDALLAS A CHOCOLATEROS PERUANOS		32	8	14	10

Fuente: Alianza Cacao Perú, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Podemos observar la fuerte rivalidad que existe y a su vez la buena calidad del chocolate orgánico peruano es alto el prestigio del producto al recibir 32 medallas en dicha premiación.

**Tabla 2.5. International Chocolate Awards 2017:
Las Américas – Nueva York: Resumen de medallas alcanzadas por chocolateros peruanos y extranjeros por orígenes certificados**

ORIGEN DEL CACAO	# MEDALLAS	TIPO MEDALLAS			EMPRESAS
		ORO	PLATA	BRONCE	
PIURA	7	1	3		Pacari, Mamushka, Cacaosuyo, Tesoro
CUSCO	5	1	2	2	3 Amazónico, Maraná
SAN MARTIN	3		2	1	Shatell, Cacaosuyo, Maraná
TINGO MARIA	1	1			Maraná, Nina Fine Chocolates
UCAYALI	1		1		Sirene
PANGOA-JUNIN	1		1		Letter Press Chocolate
MARAÑON - CAJAMARCA	2		1	1	East Van Roaester
MADRE DE DIOS	1		1		1 Palette de Bine, OHIYO
AMAZONAS	1		1		COCAMA
					CACAO ART
TOTAL MEDALLAS CON ORIGEN IDENTIFICADO	22	3	12	7	

Fuente: Alianza Cacao Perú, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

A su vez, es interesante conocer que no solo empresas peruanas son las que utilizan nuestro cacao, sino empresas tales como Sirene (Canadá), Letter Press Chocolate (EEUU), East Van Roaester (Canadá), Palette de Bine (Francia), Ohiyo (Japón) entre otras valoran la fineza de nuestros granos y usan nuestro cacao como materia prima

2.2.3. Análisis de la competencia (Matriz MPC)

Tabla 2.6. Análisis de la competencia

Indicadores de competencia	Peso	SHATELL CHOCOLATE		MARANÁ		SLENDER		CACAO SUYO		DREAMS OF EVA	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Fuerza de ventas adecuada	12%	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Penetración en los canales de distribución	9%	3	0.27	2	0.18	3	0.27	5	0.45	2	0.18
Costos de producción	8%	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Imagen de marcas de servicios comercializados	6%	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Solvencia financiera	8%	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Inversión en mercado y publicidad	8%	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Área de investigación y desarrollo	3%	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Participación de mercado	11%	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Tecnología de procesos y sistemas	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Posicionamiento de la marca	11%	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Precio	14%	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
	100%		3.28		2.82		2.49		3.66		2.64

Elaboración: Autores de esta tesis

Según se puede observar en el cuadro desarrollado acerca de la competencia existente en la categoría chocolates elaborados de cacao orgánico, se puede analizar que la empresa Cacaosuyo es la empresa que mayor competencia muestra en el estudio. Esto al ser considerada en la actualidad como la marca que cuenta con el chocolate de mayor calidad, ganadora de diversos premios y reconocimientos, y, además, de tener una fuerte presencia en retail moderno tanto en Hipermercados (TOTTUS), tiendas por conveniencia (PRIMAX), entre otras.

SHATELL CHOCOLATE, es otra de las empresas de chocolate que también tiene un fuerte posicionamiento en la categoría. La calidad de sus productos y los reconocimientos hacen de ella, una empresa de fuerte competencia en el rubro.

Las otras tres empresas como son el caso de MARANÁ, SLENDER y DREAMS OF EVA, si bien es cierto cuentan con algunos años en el mercado y de cierto prestigio por sus productos, hay ciertas características de la empresa y la marca que deben mejorar con el fin de hacerse de una competencia fuerte en la categoría. Como se detalla, su nivel de penetración en los canales de distribución y su participación en el mercado son ítems considerados muy por debajo de las otras empresas con las cuales compiten.

Es así, que podemos concluir que el mercado de chocolates elaborados de cacao orgánico en el Perú está en reciente crecimiento, con mucho potencial y camino a desarrollar por las empresas existentes y que, de no realizar cambio alguno, dejan abierto la posibilidad de la aparición de nuevas marcas que puedan cubrir las necesidades y oportunidades que, debido a su falta de desarrollo, dejan a merced de potenciales competencias.

2.2.4. Análisis de stakeholders

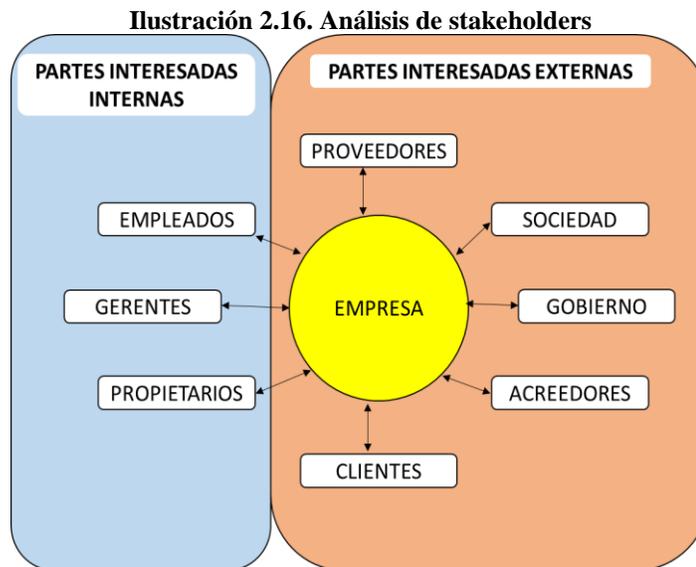
a) Partes interesadas externas

- **Proveedores:** La relación con nuestros proveedores será de vital importancia, al ser ellos quienes se encargarán del proceso del cacao orgánico y su conversión en chocolates con las formas diseñadas por la empresa. Al no estar encargados

directamente en el área operativa y de producción de los chocolates, buscaremos realizar convenios con empresas quienes se encargarán de todo el proceso de producción.

- **Sociedad:** Según los últimos informes, publicado en Gestión, muestra que “en el Perú menos del 7% de peruanos ha consumido chocolate, aunque más del 50% se considera chocolatero.” Esta distorsión que existe en el consumo de nuestra sociedad, se debe en muchos casos a nuestra falta de cultura pues consideramos a una golosina como chocolate. En ese sentido la sociedad para la empresa tendrá un rol importante, pues buscamos que pueda conocer y degustar el sabor real de un chocolate y más aún elaborados con cacao orgánico, conocer de sus propiedades y de lo saludable que es para su vida.
- **Gobierno:** El cacao está inmerso en la lista de los productos agrícolas banderas de nuestro país. Su producción ha sido muy importante en el desarrollo de poblaciones debido a su valor en el mercado internacional. Asimismo, el Estado impulsó el cultivo del cacao como herramienta vital en su lucha contra la siembra de hoja de coca en diversos departamentos del país. Por esa razón, La aparición de más empresas de chocolate elaboradas con cacao orgánico son de vital importancia para el gobierno de turno puesto que impulsa la producción del cacao en el Perú, yendo a la par con su estrategia de desarrollo y crecimiento del país.
- **Acreedores:** Es importante mantener vínculos cercanos con nuestros acreedores para que tengan la confianza de la dirección en la cual se encuentra enfocada la empresa. Saber que cuenta con una rentabilidad y, además, tengan conocimiento que es un negocio que en el corto y mediano plazo contará con la aceptación del consumidor al cual va dirigido. Esto garantiza a los acreedores que se cumplirán con todas las responsabilidades financieras en las que se incurra.
- **Clientes:** Nuestros clientes son, en muchos casos, consumidores conocedores de productos saludables, que están informados constantemente de las nuevas tendencias en salud, nutrición y tecnología. Valoran un producto natural sobre cualquier producto de origen más artificial. Por tal razón, se busca que nuestro vínculo con ellos

sea estrecho, que depositen su confianza en la marca y por ende en cada uno de nuestros productos.



Elaboración: Autores de esta tesis

b) Partes interesadas internas

- **Propietarios:** Los propietarios como en toda empresa son muy importantes en progreso y crecimiento de toda empresa. Todos deben estar alineados en un solo sentido para que así no haya discordancias ni diferencia de intereses a futuro. Cada uno en su posición y en su función correspondiente deben aportar para el éxito de la empresa.
- **Gerentes:** Es el encargado de administrar correctamente y conducir hacia al éxito a la empresa que está a su mando. Se encarga del lado operativo y administrativo, y su rol es de vital importancia porque conlleva al rumbo correcto de la organización, en nuestro caso del retail moderno dedicado a la venta de chocolate elaborado a base de cacao orgánico.
- **Empleados:** Considerados como el público interno de mayor importancia para el éxito de toda organización. Unos empleados alegres, felices, satisfechos y bien preparados garantizan en un alto porcentaje, el buen servicio hacia el consumidor o cliente final afianzando entre los dos una estrecha relación, por lo que la empatía con

la empresa y su recompra está garantizada. Nuestra empresa sabe de este conocimiento y realizará todas las acciones con el fin de otorgar una buena preparación y un ambiente adecuado para el buen servicio de nuestros empleados.

2.2.5. Conclusiones del sector

- No se debe dejar de lado marcas reconocidas como Nestlé o La Ibérica que, si bien no venden chocolates orgánicos, pueden tomar esta decisión a futuro y gracias a su fuerte posicionamiento en el mercado serían un rival muy fuerte para competir.
- Por las propiedades del cacao, un chocolate elaborado a base de pasta de cacao puede ser un rival directo hacia nuestro producto. Y esto sumado, a que aún hay baja cultura de chocolate en el país puede pasar “desapercibida” las características especiales de nuestro producto.
- Hay una baja cultura de chocolate en el país y una fuerte creencia que una golosina es realmente un chocolate.
- Entre los fabricantes de chocolate orgánico hay mucha rivalidad, a su vez se encuentran bien preparados concursando y ganando premios internacionales lo que nos hace notar lo exigente e importante de la calidad de los insumos del producto.
- Es muy importante contar con una buena relación con nuestros proveedores puesto que son nuestro principal apoyo en asegurar que nuestro producto cuente con los requisitos de calidad necesaria.

CAPÍTULO III DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

3.1. Descripción de la idea de negocio

El servicio que vamos a ofrecer es el establecimiento de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico.

Deseamos atender la necesidad de “darse un gusto” a través del consumo de un chocolate de cacao orgánico el cual sea una propuesta saludable, novedosa, divertida: una experiencia diferente que te anime a realizar una recompra del producto y acudir al concepto de tienda.

Cuando hablamos de una “experiencia diferente” nos referimos en la implementación de una tienda en el canal moderno que destaque por su módulo, el cual tendrá una apariencia llamativa (colores, formato, diseño de tienda) enfocada a vendernos como una tienda premium. A su vez la presentación de nuestros productos también tendrá una relación con la apariencia de la tienda, buscamos que las personas puedan sentirse interesadas en comprar nuestros productos mediante una compra por impulso al observar nuestra presentación y atención/servicio de la tienda; y así posteriormente realizar una recompra, buscarnos en redes sociales y recomendarnos.

3.2. Justificación del plan de negocio

Últimos estudios han venido mostrando cambios en los hábitos de alimentación de los consumidores a nivel mundial. Según un análisis global sobre “Salud y Percepciones de Ingredientes” desarrollado por la consultora Nielsen en el 2016, señala que en el Perú un 49% de peruanos viene consumiendo alimentos bajos en grasas. A esto debemos sumar, una nueva tendencia en el mercado peruano y que ya lleva algunos años en el mercado mundial; es la preferencia por los productos orgánicos, es decir, alimentos cuya producción han sido de la manera más tradicional y limpia posible evitando cualquier uso de insecticidas, material químico, fertilizantes sintéticos o han tenido alguna modificación genética.

En ese sentido, un informe de Organic Monitor señala que en el mercado global los alimentos de origen orgánico vienen teniendo un incremento de 170%, registrándose los consumos mayores en Europa y Estados Unidos (El Comercio 20-04-2016). En tanto en el Perú, los alimentos de origen orgánico han tenido una gran acogida “incrementando el consumo a un 70% en los últimos 15 años”, tal como lo señala el portal de APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía). Parte de este cambio en el consumo del peruano se debe a las Bioferias que se llevaban a cabo en diferentes distritos de la capital a fin de dar a conocer las bondades de productos agrícolas que no han tenido contacto alguno con químicos y que, por lo tanto, son más naturales, nutritivos y saludables.

Asimismo, debemos de resaltar que el Perú es considerado el segundo país productor de cacao orgánico en el mundo detrás de República Dominicana, según lo resaltó Luis Mendoza, gerente de la Asociación Peruana de Productores del Perú. Remarcó que la exportación de este producto ha tenido un incremento sustancial pasando de 80,000 mil toneladas en el 2015 a 90,000 mil toneladas en el 2016. El reto por parte de los productores y empresarios locales es incrementar el consumo interno aprovechando las diversas presentaciones que se puede realizar con el cacao.

Por tanto, tomando en cuenta el análisis desarrollado, estimamos que existe la oportunidad para llevar a cabo el desarrollo de una empresa dedicada a la venta de chocolates a base de cacao orgánico, al sustentar nuestra posición en los cambios de hábitos más saludables a nivel mundial, la importancia y saludable que es la ingesta de productos orgánicos y la gran producción agrícola del cacao orgánico en nuestro país.

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Definición del sector

En el presente capítulo se presentará el sector donde será evaluada la prueba de concepto de nuestro producto de chocolate orgánico con el fin de poder identificar las opiniones y percepciones de nuestros clientes potenciales. Los dos factores tomados en cuenta para la identificación de nuestro público objetivo son: el entorno geográfico y

entorno demográfico.

4.1.1. Entorno geográfico

Referente al factor geográfico se tomará en cuenta lo siguiente:

- Lugar geográfico: Lima Moderna (13% de población de Lima metropolitana) compuesta por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.
- Tipo de población: Zonas urbanas.

4.1.2. Entorno sociodemográfico

Las variables que se están tomando en cuenta en cuanto al factor demográfico son los siguientes:

- Género: Masculino y Femenino
- Edad: Entre 25 y 42 años
- Nivel Socioeconómico: AB
- Estado civil: Solteros, casados.

A nivel de Lima Metropolitana, incluyendo Callao, se tiene una población total de 10,209.3 miles de habitantes, donde el 24.5% se encuentra en la edad de 25 a 40 años de edad (2,492.3 miles de habitantes). El 13% de Lima Metropolitana corresponde a Lima Moderna, de los cuales 75,5% de habitantes corresponden al NSE AB (1,002,043 habitantes). (Fuente: INEI 2017).

Según Hartman Group, grupo que ha sido reconocido como líder en tendencias de demanda en la industria alimentaria y apoya a Forbes en la generación de contenido, comenta que las personas con un mayor poder adquisitivo son las que valoran y consumen más los productos orgánicos, a comparación de las personas de un menor ingreso (Hartman Group, 2017). Lo mencionado anteriormente refuerza nuestra decisión de elegir el grupo

objetivo mencionado.

Tomando en cuenta los dos factores descritos anteriormente, geográficos y demográficos, se tiene una población aproximada de 276,063 personas dentro de nuestro público objetivo potencial (Lima Moderna, entre 25 y 42 años de los NSE AB).

4.2. Identificación de la necesidad

Según un análisis global sobre “Salud y Percepciones de Ingredientes” desarrollado por la consultora Nielsen en el 2016, señala que en el Perú un 49% de peruanos viene consumiendo alimentos bajos en grasas. Otros estudios realizados en Europa y Estados Unidos indican que el consumo de alimentos orgánicos se viene incrementando en 170% y es por ese motivo que identificamos la necesidad de crear un producto saludable como lo es un chocolate orgánico que gracias a sus beneficios antioxidantes y energéticos satisfacen la necesidad de personas que buscan mantener un buen estado físico y saludable.

Adicionalmente, como resultado de los estudios cuantitativos y cualitativos realizados afirmamos que ningún producto de esta categoría está realmente posicionado, siendo así que encontramos la oportunidad de ocupar este lugar en la mente de los consumidores con una estrategia de comunicación diferenciada a través de redes sociales.

4.3. Presentación del concepto

A continuación, se presenta el concepto del producto propuesto en el presente trabajo de tesis:

Insight – Cualquier momento del día puedes convertirlo en algo especial y darte un gusto exclusivo, porque te lo mereces.

Enunciado de posicionamiento

Choqo es el nuevo chocolate orgánico

Para hombres y mujeres,

Que gustan de disfrutar de un momento especial y exclusivo solo para ellos,

Porque está elaborado a base de cacao 100% orgánico,
considerado uno de los más finos del mundo,
Gracias a su origen natural, proveniente del Valle de Urubamba donde se mantiene la
tradicción en la cosecha del cacao Chuncho peruano.

Choqo, es una marca nueva, original, sinónimo de calidad, fineza y elegancia.

Reason Why - Es un producto de cacao 100% orgánico, que posee propiedades energéticas gracias a su gran concentración de teobromina, sustancia la cual te aporta energía extra para recuperar fuerzas en momentos de cansancio físico y mental. Además, está compuesto en gran proporción por el cacao Chuncho, el cual contiene una cantidad de grasa esencial que permite identificar con facilidad su sabor característico de cacao de aroma intenso, notas cítricas, frutos secos, amargor medio, lo cual les otorga un sabor único frente a otros tipos de cacao del mundo.

4.4. Segmentación estratégica de mercado

De acuerdo con todo el análisis previo que se ha realizado comenzaremos a enfocarnos en un mercado más específico al cual dirigiremos todas nuestras estrategias de marketing y ventas. Por ello describiremos más a nuestro consumidor final:

4.4.1. Elección del mercado

Nuestra primera segmentación será que nos enfocaremos en el mercado limeño, pero sobre todo haciendo énfasis o dirigiendo todas nuestras estrategias al segmento que comprende los distritos de la “Lima Moderna” puesto que en aquellos puntos es donde se concentra el público objetivo al cual nos dirigimos. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), el 13 % de toda Lima Metropolitana corresponde a Lima moderna.

4.4.2. Público objetivo

El producto que se está proponiendo va dirigido a jóvenes - adultos, de ambos sexos, del NSE AB; que gustan de cosas novedosas, saludables, activos, resilientes, divertidos,

alegres y que están dispuestos a consumir chocolate a base de cacao orgánico peruano. Estos clientes realizan compra de productos usualmente mediante el canal moderno por lo cual se está planteando la distribución por este medio. Además, se implementará una tienda propia con el fin de poder establecer una relación más cercana con este público objetivo para poder posicionar la marca del producto.

4.5. Investigación cualitativa

4.5.1. Entrevista de profundidad:

a) Con investigadores en producción de cacao orgánico:

- **Dubai – Marcelo Gutierrez – Craft Chocolate Expert – Le Blu chocolat**

Investigador y Experto local en cacao y chocolate. Ha sido consultor y capacitador en producción y técnicas de cacao a nivel nacional (experiencia en Ministerios, Gobiernos Regionales, APPCACA, Comité Técnico de normalización de cacao y chocolate) así como ha trabajado con las principales empresas de chocolate orgánico del país. Actualmente es Craft Chocolate Expert en Le Blu chocolat, situada en los Emiratos Arabes Unidos (Dubai). <http://www.bluchocolate.ae/>

Resumen:

Empresa

Él trabaja en la empresa Le Blu, donde aplican el concepto bean- to- gourmet, es decir técnicas de producción desde evolución de grano hasta su terminación en productos como un bombón o chocolate especial.

Sus productos tienen un precio mínimo de USD 8\$, el cual es chocolate que contiene naranja, dátil y láminas de oro comestibles.

Ilustración 4.1. Productos y logo Blu



Fuente: Alianza Cacao Perú, 2017

Producto

Su empresa cuenta con una variedad de productos: 36 coberturas y para sus bombones cuentan con 2-3 tipos de chocolates. Por estar orientado a un mercado árabe, se enfocan fuertemente en las especias y el cacao que utilizan es originario de Tanzania, Madagascar, Perú (San Martín).

Producción

Actualmente en el mercado existen alrededor de 150 a 200 marcas de chocolate artesanal. Existe un boom actual por producir chocolates orgánicos, por lo que producir a través de una maquila es una buena oportunidad. La única limitante en la producción del cacao peruano es que las tierras cercanas a la producción suelen tener un porcentaje de cadmio.

Hay un boom de ferias orgánicas donde se despierta la atención por consumir chocolate orgánico por sus propiedades. A su vez a nivel del país, contamos con una buena calidad de grano de cacao y se puede cultivar en 15 regiones aprox.

Si bien existen varias empresas, son pocas las que realmente están 100% certificadas, entre ellas están SHATELL, AMAZ, MARANA.

La pasta de cacao puede también llamarse masa o licor de cacao. Se dice que un chocolate es fuerte cuando cuenta un 70% a más de pasta de cacao. Las variaciones que se pueden realizar de chocolate son las siguientes:

- Cacao + Manteca

- Masa + polvo de cacao
- Polvo de cacao + Manteca
- Polvo de cacao + Manteca + masa de cacao

Se debe realizar un balance de la grasa o manteca de cacao para que conserve la suavidad.

Existen empresas certificadoras de cacao orgánicos quienes te validan si tu producto viene a ser orgánico, entre ellas se cuentan en Lima con las siguientes: Unión control, Biolatina, BSC Osco. Una de las certificaciones necesarias se llama HACCP - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control; que garantiza la inocuidad en el proceso de producción. Inclusive se puede certificar la venta de chocolate orgánico (esto es una práctica que se realiza más en el extranjero).

El % de cacao es la suma de 3 partes: pasta de cacao, licor de cacao, masa de cacao, manteca de cacao (da suavidad), polvo de cacao.

El cacao de la selva central, Piura, Amazonas es uno que cuenta con propiedades para realizar un chocolate con un porcentaje de cacao alto (entre 70 hasta 80%).

El costo promedio de contar con una planta de producción es alrededor de US\$30 a 50,000.00 dólares. Sin contar con una planta de producción los costos se reducen alrededor de US\$10,000 dólares. El costo de producción es por kilo, antes de tableteo puede ser S/ 5.00 a S/ 7.00 soles el kilo. El tableteo o (corte del chocolate) costará de acuerdo al tamaño de la barra, ese costo aproximado es de S/1.00.

Si se cuenta con un buen producto y una buena cadena de distribución, el margen que puedes obtener es desde un 20 hasta un 40% inclusive.

Recomendaciones

Las principales recomendaciones de Marcelo fue centrarnos en 3 productos:

- Un producto dark chocolate con más de 70% de cacao.
- Un producto con 50% de manteca de cacao y 50% de leche y azúcar (para personas que están en transición de probar un producto de chocolate).
- Un producto enfocado para niños con 40% de cacao + leche + azúcar en un formato

más pequeño tipo 3 gramos.

Otras recomendaciones adicionales fueron:

- Vender el chocolate para restaurantes ya que hay mucha demanda en restaurantes gourmet de este producto.
- Agregarle al chocolate antioxidantes orgánicos, agregar vitamina E o un sabor diferente. Ejemplo: La Ibérica ha agregado antioxidantes logrando tener un diferencial con respecto a los demás productos.
- Contactarnos con personas de PROMPERU para más información de la producción de cacao: Claudia Solano y Mapi Alarcón.

b) Con productores de cacao:

- **Brasil – Vanessa Rizzi – Gerente de Producción – Raros fazedores de chocolate**

Ubicado en Sao Paulo, “Raros fazedores de chocolate” es una empresa creada por 2 ingenieros agrónomos quienes recogen el cacao directamente de agricultores y se encargan de realizar todas las etapas del proceso de producción del chocolate (bean to bar), es 100% orgánico y sólo utilizan cacao y azúcar orgánico en su realización. Cuenta con 4 años de creación. <http://www.rarosfazedoresdechocolate.com.br/>

Ilustración 4.2. Logo Raros fazedores de chocolate



Fuente: Raros fazedores de chocolate - Brasil

Resumen:

Realizan la producción del chocolate a partir de la almendra de cacao utilizando molino de piedra y refinador. Sólo usan cacao y azúcar orgánico en sus recetas. Producen chocolate oscuro: barras de chocolate puro y barras de chocolate con especierías brasileras. Enfocados netamente al mercado brasilerero.

El consumidor brasilerero no está acostumbrado a consumir un chocolate netamente puro, sino a consumir uno con leche o chocolate blanco por lo cual ha sido lento el proceso de crecimiento de la empresa comparado a otras empresas similares. Razón por la cual, están analizando la posibilidad de abrir su portafolio.

El mercado se está abriendo y apareciendo varias empresas, sin embargo, la venta de chocolates orgánicos por su precio más elevado pertenece a un nicho de mercado, la población está comenzando a saber más de este tipo de chocolate, pero aún es necesario un proceso de enseñanza de los beneficios del producto. La mayoría de empresas está optando por diversificar sus productos para poder establecerse en la mayor cantidad de tiendas posibles.

c) Con comercializadores de cacao:

- **Chile - José Antonio Carvalho – Gerente General de Le vice chocolat**

Le vice chocolat, es una chocolatería artesanal chilena ubicada en Santiago de Chile cuyos principales productos ofertados son chocolates, bombones, galletas, macarrones, calugas y confites en general. Cuenta con 2 locales propios y 2 locales en tiendas comerciales. Cuenta con 5 años de creación. <https://levicechocolat.com/>

Ilustración 4.3. Logo Le Vice Chocolat



Fuente: Le Vice chocolat

Resumen:

En Chile, el mercado de chocolatería artesanal se desarrolla con un dinamismo muy rápido, sin embargo, aún no hay una tendencia hacia un mercado de chocolate orgánico.

Existe una diferencia importante entre ser fabricante y artesano del chocolate. Un fabricante cultiva el cacao y fabrica el chocolate desde 0; en cambio un artesano de chocolate es una persona que compra el chocolate listo y empieza a hacer sus propias creaciones a partir de este.

Esto no implica que por ser artesano no cuenta con una pequeña planta de producción para fabricar el producto, empaquetarlo y darle un diseño adecuado enfocándose en tu público objetivo. Por cada chocolate, necesita aproximadamente entre 4-7 insumos para el desarrollo del producto.

- **España - Alejandro Álvarez Fidalgo – Gerente y Maestro Pastelero de Confitería Marques**

Confitería Marqués es una de las primeras confiterías españolas (especializada en chocolate) dedicada exclusivamente a los alérgicos e intolerantes a alimentos. Cuenta con 7 años de creación. <https://www.confiteriamarques.com/>

Ilustración 4.4. Logo Marques



Fuente: Marques

Resumen:

Se establecieron en el 2011, consideran ser un negocio pequeño (2 tiendas propias en Madrid) por lo cual no cuentan con ninguna planta de producción, su volumen mensual de producción es 250 tabletas de chocolates en promedio.

Venden 2 tipos de chocolate orgánico, son artesanos de chocolate por lo que comprar el cacao es el principal costo que cuentan. Su objetivo de negocio es apuntar a productos de calidad y no en masa por lo que no cuentan con planes de expansión e internacionalización. Comercializan sus productos directamente en sus tiendas y realizan envíos nacionales a todo España por mensajería.

A lo largo de su desempeño en el mercado sus ventas se han duplicado, crearon una tienda adicional. Su producto más barato va desde € 2,00 a un kilo de bombones venderlo a €60,00.

- **Perú – Lith de Chocolat – Gerente General**

Realizan confitería de varios productos entre ellos: chocolates, trufas, entre otros y suelen vender vía redes sociales y paquetes corporativos.

Cuentan con un taller en donde cuentan con 4 personas quienes realizan sus productos de forma artesanal. Sus principales productos son: trufas, brownies, alfajores, en todos estos productos usan chocolate tanto cobertura de chocolate como el cacao en sí.

Ofertan sus productos mediante redes sociales y ferias especializadas. Empezaron con un solo producto y ahora presentan 8 variedades de productos. Sus productos los sueles vender entre S/8 – S/30.00. Creen que lo mejor para comenzar un negocio es enfocarse en un solo producto.

d) Con especialistas de canal moderno:

- **Perú – Gerente de Finanzas / Estrategia financiera – Retailer enfocado en venta de productos orgánicos/Mercado saludable**

Tienda

Cuentan con 4 años de puesta al mercado, surgió como una idea familiar que fue tomando un concepto orientado a un market donde consumas productos netamente orgánicos/saludables. Les tomó un periodo de 2 años terminar de cerrar la cadena de distribución y desarrollo del concepto de tienda para su lanzamiento al mercado. En este lapso de tiempo han tentado tener un balance en ofertar productos saludables, no se pueden llamar netamente una “tienda orgánica” pues no existe una oferta actual de productos debidamente certificados como para realizar este enfoque.

Categoría chocolates

Los chocolates vienen a ser un producto altamente ofertado, “se encuentra de moda y es fácil de realizar”, por lo que cuentan con muchas solicitudes de personas deseosas de colocar su producto en el canal moderno. Sin embargo, se toma un tiempo de aproximadamente 4 meses entre verificaciones de certificaciones/fichas técnicas de producto, evaluación del mix de productos actual de la tienda para poder procesar su petición de ingreso a la tienda. Es muy importante que cuenten con un buen capital de trabajo, puesto que, si logran entrar por el mismo sistema del canal moderno, verán sus ingresos en aproximadamente 2-3 meses después de haber comenzado la venta de su producto.

Recomendaciones a tomar para incursionar a la categoría

Si vas a producir un chocolate orgánico, debes tomar muy en consideración los ingredientes utilizados y tratar de que sean certificados por lo que tus costos se pueden incrementar. También es muy importante la presentación del producto, se encuentra “tan de moda los chocolates” que es muy necesario la diferenciación del producto a través de empaque, diseño de este. Hay mucha tendencia por comprar productos peruanos, y varios chocolates cuentan con nombres en quechua como: Cacao suyo, Kall Cacao, Amaz, entre otros que ya sólo presentarse como chocolate peruano no hace la diferencia y tratar emular esto, no ayudará a diferenciarte.

Si finalmente cuentas con un buen balance entre presentación, contenido y capital de trabajo/escudo financiero que te avale; es lo mínimo que necesitas para comenzar con el negocio.

4.5.2. Resumen focus

Para poder conocer cuáles son las preferencias del público objetivo se realizaron 4 focus de entre 8 individuos en cada uno, dándonos un resultado de 32 personas. A su vez partimos estos de acuerdo a rangos de edad y sexo del entrevistado; el lugar de la realización del focus fue en el distrito de San Isidro en los horarios de almuerzo y salida de oficina que eran los más fáciles de manejar para los entrevistados.

El cronograma que realizamos para la realización de los focus groups fue el siguiente:

Tabla 4.1. Cronograma de focus

FECHA		HORA	SEXO	RANGO EDAD	N.S.E	CANTIDAD DE PERSONAS
Martes	17/07/2018	1.30 pm	Hombres	33-40	A2B1	8
Miércoles	18/07/2018	6.15 pm	Mujeres	25-32	A2B1	8
Jueves	19/07/2018	1.30pm	Mujeres	33-40	A2B1	8
		6.30 pm	Hombres	25-32	A2B1	8

Elaboración: Autores de esta tesis

Los participantes fueron consumidores habituales de chocolate. En su gran mayoría eran profesionales, residentes en distritos como: Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y Magdalena.

Objetivo del focus

Los objetivos que queríamos responder eran los siguientes:

- Indagar por la experiencia de consumo de chocolates, cuáles son las circunstancias y motivos a los que se asocia
- Conocer más acerca de la percepción que se tiene del chocolate.
- Indagar sobre los motivos por los que se consume chocolate
- Analizar cuál es la credibilidad frente a la propuesta actual de ofertas de chocolate orgánico en comparación con un chocolate sin estas propiedades.
- Poder conocer cuáles son los conceptos que se asocian a la condición de ser chocolate orgánico.
- Recoger información que nos ayude a decidir el concepto de marca, formato deseado y presentaciones que son de agrado del público objetivo.
- Contar con una mayor referencia acerca de cuáles son las marcas de chocolate orgánico y en general que son más reconocidas y valoradas.

Nuestras pautas tomadas en cuenta en el focus fueron las siguientes:

Pautas

Las pautas desarrolladas en la realización de los grupos focales fueron las siguientes a continuación:

1. Presentación del conductor, de los invitados e introducción al tema de la reunión
2. Si hablamos de chocolate, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente cuando evocan esta palabra? ¿con qué emociones lo asocian?
3. ¿Qué características tiene un buen chocolate?
4. ¿Qué hace bueno a un chocolate? ¿Qué características debe tener?

5. ¿Cuándo fue la última vez que comieron un chocolate?, ¿por qué?, ¿con quién estaban?, ¿dónde estaban?
6. Respecto a las marcas de chocolate, ¿cuáles recuerdan en este momento?
7. ¿Qué beneficios dirían que provee el chocolate? ¿Existe alguna relación entre chocolate y salud? ¿entre el consumo de chocolates y la aportación de energía? ¿Cuán importantes les resulta estos beneficios?
8. ¿Conocen de qué lugares provienen los chocolates? ¿Saben cuáles son los lugares de origen del cacao en el Perú?
9. Hoy hay una tendencia sobre consumo de productos orgánicos ¿ustedes consumen algún producto orgánico?
10. ¿Qué opinan de los chocolates orgánicos? ¿qué beneficios traen u ofrecen?
11. Respecto a las presentaciones, diseño de empaques. Existen algunas que les resulten especialmente atractivas ¿por qué? ¿qué colores son los que les remiten a chocolate más finos, a uno más natural u orgánico?

Oportunidades

- El chocolate es altamente deseable, subyace cierta sensualidad en el consumo personal. Muchas veces se propone como una suerte de atracción incontrolable, “una necesidad a premiable”.
- El chocolate adicionalmente es para unos una compañía, un antidepresivo, euforizante, en el plano más funcional es un energizante, ayuda a sobrellevar el frío, llena y en todos estos campos es transversal. El consumo de chocolate no es necesariamente social en comparación con el alcohol o el café, se puede y muchas veces se prefiere un consumo personal y hasta íntimo, en muchos casos se esconde el chocolate disponible para un consumo a solas.
- La relación con el chocolate de cacao ha ido creciendo en los últimos años a partir del desarrollo de la oferta nacional, de distintas variedades, materializada en mezclas y presentaciones diversas. En registros de hace cuatro años se mencionaba una marca de Tarapoto en este estudio se hizo alusión a una serie de marcas elaboradas con

cacao peruano originarias de San Martín, Piura, Junín, Amazonas, Cajamarca y Ucayali entre otras.

- Este conocimiento de la oferta de cacao nacional se vincula con las actividades de sustitución de cultivos de coca especialmente de la zona del VRAEM también con el desarrollo de la oferta en algunos casos muy sofisticada en mezclas y presentaciones como también por la atribución cada vez más reconocida de valores de calidad, salud, naturalidad, reforzada por el conocimiento de las virtudes del cacao orgánico.
- Se registra en segmentos sociales más altos un consumo más cosmopolita que en el caso del chocolate, contribuye a revalorar el bitter y nuevas mezclas de cacao con otros ingredientes. Hasta hace unos años insospechados. Esto está configurando para una porción de la oferta la conversión del chocolate de cacao en un producto gourmet y que algunas de sus marcas se conviertan en moda.
- El crecimiento de la oferta supone el crecimiento a más opciones y posibilidades de consumo. Se está produciendo un reaprendizaje del consumo de chocolate en el Perú.
- El chocolate se puede consumir en barra o bombones, helados, bebibles, fudge, es un producto que puede ser bastante versátil.
- Se registran opciones de distintas opciones con diferentes porcentajes de presencia de cacao. El mercado todavía no lee con mucha claridad la trascendencia de las diferencias. Al respecto se requerirá una acción educativa y que dependiendo de la cobertura del mercado que se quiera alcanzar tomarán diferentes valores. En todo caso es rescatable la creciente permisividad del consumo de un chocolate bitter más amargo que el aprendido.
- La oferta de variados orígenes del cacao en el Perú crea las condiciones para incrementar el valor de la diferenciación y el desarrollo de historias distintas y atractivas con respecto a esta oferta.
- Se pudo apreciar coincidente con el estudio la exposición del “Salón Del Cacao Y Chocolate 2018” se presentaron una gran diversidad de mezclas, porcentajes preparaciones como también diseños de empaques, y propuestas de marcas que dan cuenta de esfuerzos de gestión y marketing muy meritorios y en muchos casos portadores de atractivas historias para su comunicación “storytelling”

- Las bio Ferias en diversos distritos de Lima están cumpliendo un importante papel en la exposición y comercialización del chocolate de cacao, introduciendo marcas, mezclas y en general contribuyendo a su cultura.
- Los canales modernos “retail” vienen incorporando a su mix de oferta de chocolates, marcas nacionales, las que son expuestas al lado de grandes marcas globales, ello propicia la competencia, la comparación y la misma revaloración de las marcas nacionales de chocolate de cacao, no solo encontramos La Ibérica u Orquídea sino nuevas marcas como Maraná, Innato, Exotic entre otros.

Estrategias

- La motivación sustancial de consumo está asociada al placer que se experimenta durante su ingesta, como con todo producto la marca, el empaque, y en general los aspectos visuales contribuyen a su deseabilidad. Por ello la categoría chocolates no solo cobija una gran cantidad de marcas, formas de presentación, mezclas y rellenos sino también diversidad de envases y empaques con nominaciones muy sofisticadas que lo convierten además en un objeto de regalo.
- La alusión a problemas de salud como que el hígado sufre, el incremento del azúcar, su contribución a la ganancia de peso, problemas con la piel, la caries. El efecto de los insumos alternativos al cacao no termina siendo razones de suficiente peso para no consumir chocolates frente a la atracción y deseo que suscitan y el imaginario de placer que se construye respecto a su potencial consumo.
- Beneficios como ser sano, contener antioxidantes, ser nutritivo, ofrecer grasas de buena calidad no constituyen motivaciones relevantes de consumo y compra, aunque claro está pueden ser coadyuvantes.
- Al chocolate se le atribuye proveer de energía y calor como ser un buen vigorizante, eventualmente puede competir o complementarse con el café y suele también vincularse con experiencias de frío y usualmente nocturnas. Sin embargo, cabe

recordar que hay alternativas de consumo a temperatura ambiente calientes o fríos. Permitiendo ajustar su consumo a variaciones horarias y/o estacionales.

- Fueron frecuentes las referencias al consumo de chocolates con una motivación antidepresiva especialmente en estados de abatimiento y hasta soledad.
- Entre mujeres se explicitó un consumo más intenso incluso asociado a los periodos menstruales o premenstruales.
- El chocolate es global lo hay en todas partes y aunque el que la gente considera que el bueno es de fabricación europea. Se sabe que el origen del fruto es más bien de origen más tropical.
- De esta consideración se desprende una valoración excepcional del chocolate inglés, suizo, belga, francés y también por extensión del chocolate norteamericano.
- El Perú es el imaginario colectivo algo impreciso para producir cacao, sobre el que se sabe poco, hay que convertir esta idea en la virtud o ventaja de contar con diversidad de cacao de orígenes locales de cacao, que generan productos más ácidos más amargos o diferentes matices o sabores.
- La extensión de códigos de vino y de café debe ser usada en el mundo del cacao. Se puede materializar en expresiones que aluden a sus denominaciones de origen - tendencia en curso-, aromas, mundo de sabores y tiempo de añejamiento. Incluso la idea de singularidad del área de cultivo.
- El costo y la poca credibilidad de lo orgánico se vincula una relativa poca valoración del concepto. Sería ya bastante importante el reconocimiento de la elaboración del chocolate con porcentajes relevantes de cacao, los cuales parecen estimarse cuando es con leche y mezclas entre 35% y 45% y cuando es bitter entre 60% y 70%. Aunque estas últimas remitan a un chocolate bastante más amargo que el aprendido en el consumo masivo.
- La apelación al carácter orgánico del chocolate es muy compleja y costosa por la exigencia de corroboración en todos los ingredientes, pero también es la exigencia del cacao orgánico. No percibiendo que pueda lograrse una relación de beneficio-costos satisfactorio en la categoría apelando al valor de lo orgánico.

- Siendo tan extendida la relativa resistencia al bitter, encontrándose todavía en un proceso de expansión temprano en el mercado peruano las propuestas a desarrollar deben ampararse en un esquema de segmentación que incluya diversidad de opciones de amargo, de mezcla y tamaño.
- Una nueva marca de chocolates de cacao peruano deberá incluir una propuesta Premium Gourmet, con base de cacao en alta proporción –puede ser orgánico- con mezclas sofisticadas en barras y bombones con porcentajes entre 70% y 80% mezclados y rellenos con cítricos, frutas exóticas locales como el aguaymanto, lúcuma, camu-camu, frutos rojos y menta. Las barras deben situarse en un peso de 60 gramos 100 gramos o tabletas con rellenos de mazapán, giandua o praliné, así como trufas y ganaches.
- En un segundo nivel del portafolio deberá situarse una amplia gama de chocolates finos, con porcentajes de cacao entre el 35% y 45% con leche y/o mezclas de nueces, maní y avellanas en barras de 30% a 120 gramos. En esta categoría pueden tenerse barras con baños de cacao (Tipo Mostro o Snickers) que tienen la virtud de ser crujientes o suscitar la sensación saciar el deseo por la golosina eficientemente.
- Extensiones de línea que la marca puede desarrollar son el cacao puro en polvo, pasta de cacao para repostería, pastillas de cacao y nibs. Todas bajo la sombrilla de ser elaboradas con cacao peruano fino. En la perspectiva la marca podría incluir helados de chocolate de cacao.
- La estrategia de la marca de negocio debe serlo para chocolate elaborado con cacao peruano fino se reorientará en remarcar el valor diferencial de los orígenes que es una alternativa, si se escogiera una zona productiva como referencia: Cusco, San Martín o alternativamente -línea en la cual está Maraná - Alternativamente podrá referirse a una mezcla de cacao peruano desechando los particulares orígenes como referencia y ofreciendo un blend de cacaos.
- Los temas de marca y empaque son críticos para propiciar prueba y posicionamiento Premium, gourmet o fino. Debemos señalar que la vaya está alta dado los desarrollos alcanzados por la oferta de la categoría.

- Es relevante diversificar la línea en presentaciones, tamaños y mezclas para atender grupos de edad diferentes hombres y mujeres en segmentos.
- La estrategia de comercialización debería en primer lugar cubrir el canal moderno del retail una política de desarrollo de puntos de ventas especializados en stands distribuidos en malls que atienden al segmento. Una tienda de chocolatería siempre resultará más compleja porque requiere de combinar su oferta con otros snacks, café, probablemente heladería y postres todo lo cual exige un esfuerzo y logística complejos. Hay pocos casos de tiendas dedicadas a la chocolatería como Helena que fue pionera y enfocada en la categoría ha experimentado una suerte de estancamiento que virtualmente se desprende de la poca memoria de la marca. En otros casos la chocolatería gourmet es complementaria a una oferta más diversificada como la de Astrid Gutsche en Tanta o los postres de Sandra Plevisani en La Trattoria.

Luego del focus realizado, se tuvieron las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- Se tiene un crecimiento de valoración de los productos orgánicos frente a unos de procedencia artificial.
- Con respecto a la valoración de marcas, se encontró que La Ibérica es una de las marcas más fuertemente valoradas por los entrevistados.
- Se da una importancia al % de cacao que figuran en las tabletas de chocolates orgánicos, asumiendo que ante mayor porcentaje de cacao hay una mayor valoración del chocolate. Se evidencia mayor valoración en porcentajes de cacao como un 70 a un 80% de cacao. Con respecto a las barras deben situarse en un peso de 60 a 100 gramos.
- Hay una cierta resistencia al bitter/sabor amargo del cacao pero que poco a poco se va atenuando.
- Es un consumo muy placentero y prefieren comerlo solos y no en compañía: existencia de un placer individual.

- Se le asocia propiedades como: antidepresivo, te da energía, sabroso, te calienta frente al frío.
- Se tiene valoración de sus propiedades: sano, antioxidante, beneficioso para uno.
- La cultura por el chocolate aún es muy escasa y se tiende a creer que una golosina por ejemplo Sublime es chocolate cuando realmente no lo es. Falta una mayor conciencia sobre la diferencia entre golosina y chocolate.
- Es un producto de compra impulsiva y se debe por muy variados factores.
- Empieza a ver una cultura de diferencia de sabores de chocolates de acuerdo a su procedencia, siendo uno de los más reconocidos el cacao chuncho del Cusco.

4.6. Investigación cuantitativa

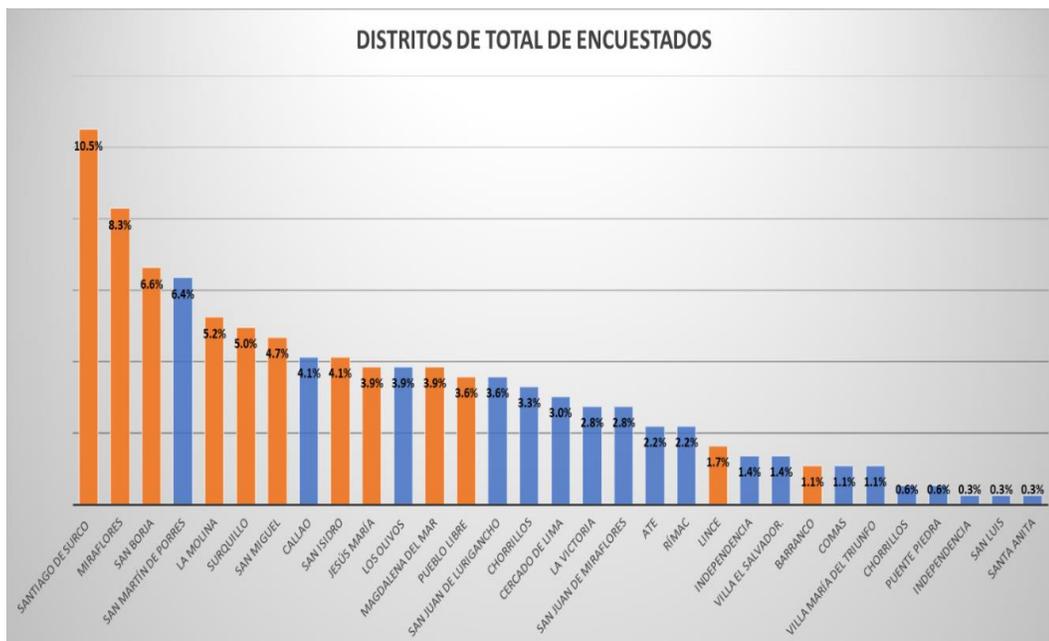
Tabla 4.2. Ficha técnica

Objetivo	Conocer la percepción del público objetivo acerca del chocolate como producto en general, y en especial con respecto al chocolate orgánico.
Grupo objetivo	Población general, hombres y mujeres de 25 a 42 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos NSE A/B y que residan en Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo)
Técnica	Entrevistas en forma virtual con aplicación de un cuestionario estructurado vía Google docs
Tamaño de la muestra	362 encuestas
Encuestas efectivas en el grupo objetivo	205 encuestas
Método de muestreo	Muestreo por conveniencia
Periodo de recolección	Del 12 al 15 de agosto del 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

PRIMER FILTRO

Ilustración 4.5. Distritos de total de encuestados



Elaboración: Autores de esta tesis

Tras la investigación cuantitativa, se pudo observar que del total de nuestros encuestados (362 encuestados), el 58.6% pertenece al segmento de Lima moderna conformado por los distritos de: Santiago de Surco, Miraflores, San Borja, La Molina, Surquillo, San Miguel, San Isidro, Jesús María, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Lince y Barranco. Estos grupos distritales forman parte de nuestro segmento del mercado seleccionado.

SEGUNDO FILTRO

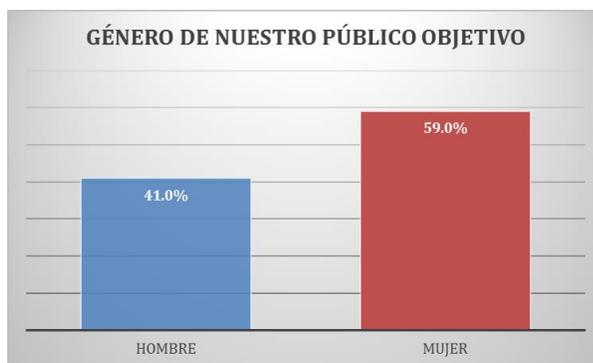
Ilustración 4.6. Edad de nuestros encuestados después de primer filtro



Elaboración: Autores de esta tesis

En la segunda pregunta se buscó observar cuantos de nuestros encuestados que viven en Lima moderna se encontraban en el rango de edad que conforma nuestro público objetivo. El resultado fue que un 96.2% de nuestros encuestados se encuentra dentro del rango de edad de nuestro público objetivo.

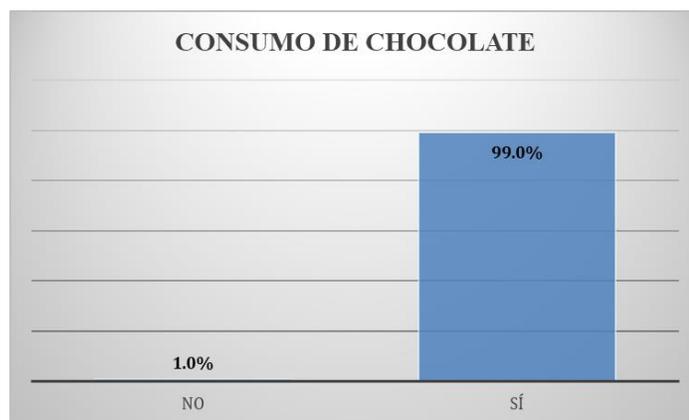
Ilustración 4.7. Género de nuestro público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis

De nuestro público objetivo de la encuesta, el 59% fueron mujeres y el 41% fueron hombres.

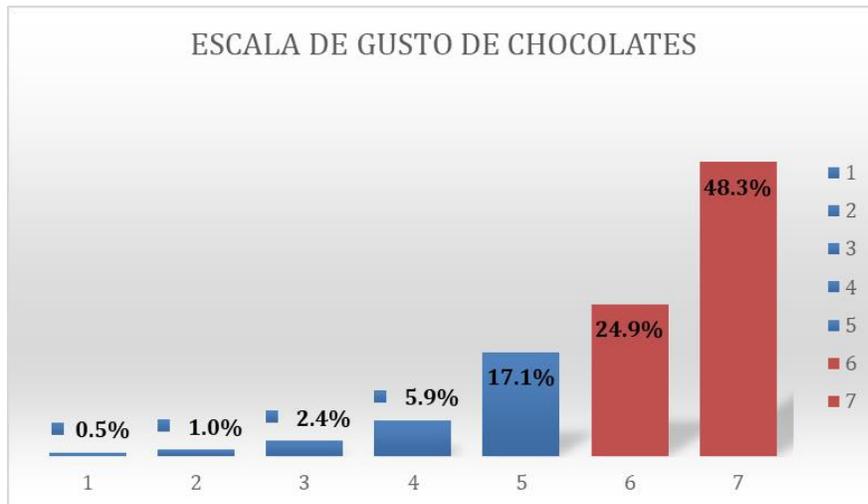
Ilustración 4.8 Consumo de chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis

Casi la totalidad de nuestros encuestados habían consumido chocolate en los últimos 6 meses.

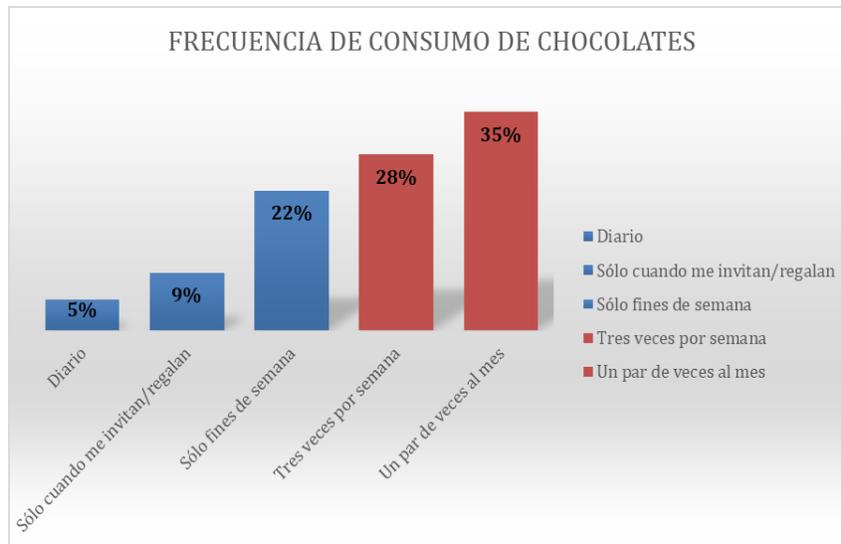
Ilustración 4.9. Escala de gusto de Chocolates



Elaboración: Autores de esta tesis

El 73.2% de nuestros encuestados nos dan a conocer su aceptación por los chocolates en general.

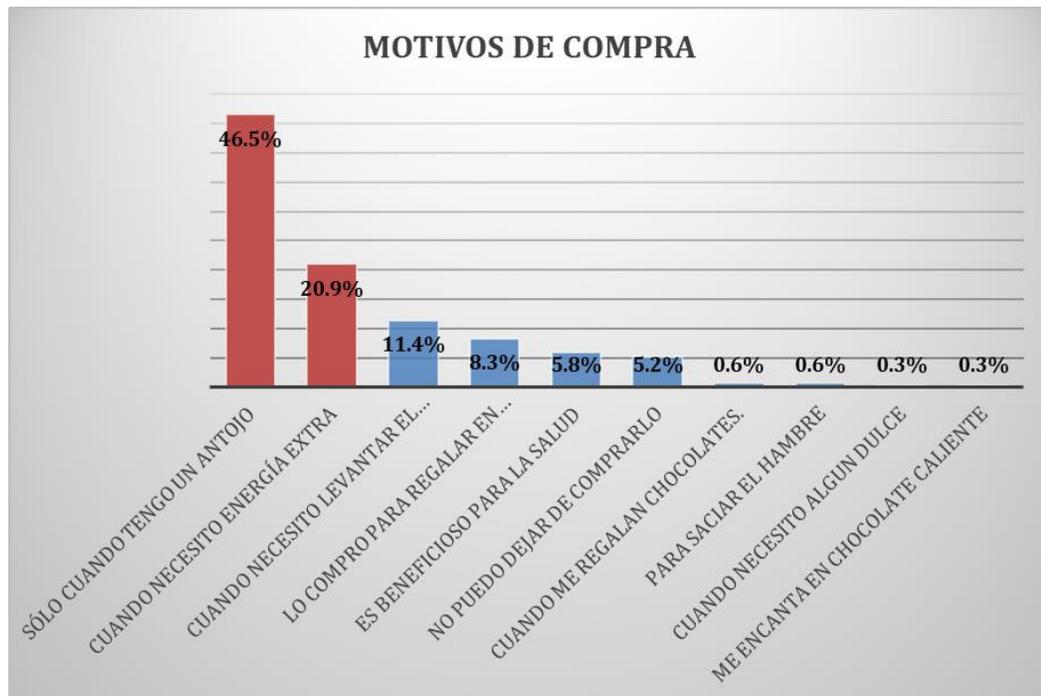
Ilustración 4.10. Frecuencia de Consumo de Chocolates



Elaboración: Autores de esta tesis

El 63% de nuestros encuestados, tras los dos filtros, menciona que consume chocolate con frecuencia mínimo dos veces al mes y hasta 3 veces por semana, lo que demuestra un consumo promedio de chocolates.

Ilustración 4.11. Motivos de Compra



Elaboración: Autores de esta tesis

El 46% de nuestros encuestados señala que el motivo de sus compras es por antojo y en tanto 20.9% nos indica que consumen chocolate cuando necesitan energía. Por lo que podemos deducir que el consumo de este producto es más emocional y muchos casos llevados a la imagen de un chocolate, recuerdo de alguna publicidad o cuando transitamos por una chocolatería.

Ilustración 4.12. Presentación de Chocolates que Prefiere



Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la encuesta nos muestra la preferencia de nuestro público objetivo por formatos más clásicos en la presentación de chocolates como la barra y la tableta. En un menor porcentaje, hay una aceptación por bombones.

Ilustración 4.13 Conocimiento de Diferencia entre Chocolate Orgánico y Tradicional



Elaboración: Autores de esta tesis

La mayoría de nuestros encuestados señaló tener pleno conocimiento del concepto chocolate orgánico, aunque existe aún un margen importante de público objetivo que desconoce la diferencia entre ambos conceptos.

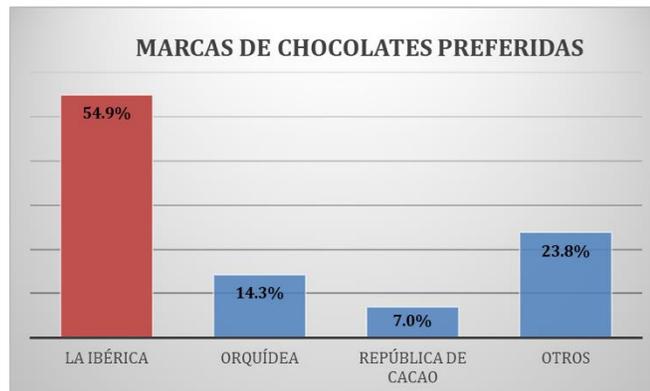
Ilustración 4.14 Mayores diferencias chocolate orgánico y tradicional



Elaboración: Autores de esta tesis

La mayoría de nuestros encuestados tienen conocimiento exacto de lo que significa el término orgánico, sin embargo, debido que es un mercado en crecimiento aún se puede ir informando a otro sector del público objetivo que no tiene claro el significado correcto de chocolate orgánico.

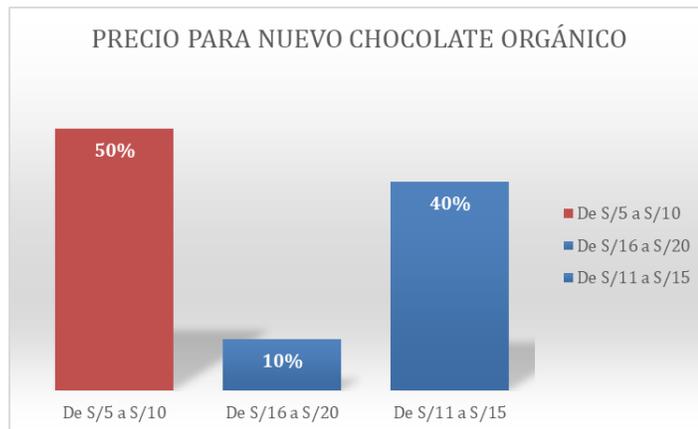
Ilustración 4.15 Marcas de chocolates preferidas



Elaboración: Autores de esta tesis

La Ibérica es uno de los chocolates que tiene más preferencia en nuestro público objetivo, no obstante, no es chocolate orgánico.

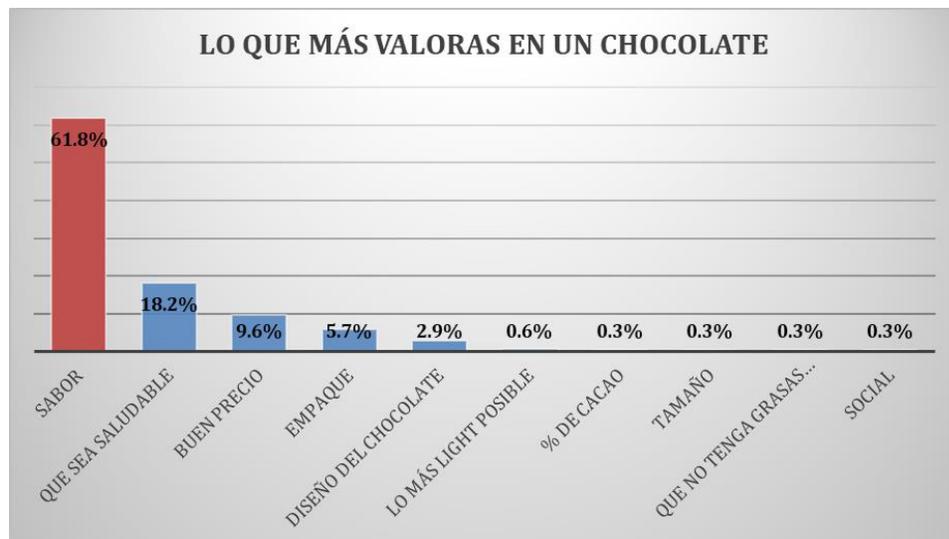
Ilustración: 4.16. Precio para nuevo chocolate orgánico



Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la pregunta nos indica una aceptación de 40% de nuestros encuestados por un precio no tan bajo y que oscila dentro de los S/. 11 a S/. 15 nuevos soles. Podríamos entender que hay un valor respecto de la categoría orgánico y de los valores nutricionales y saludables que esto implica.

Ilustración 4.17. Lo que más valoras en un chocolate

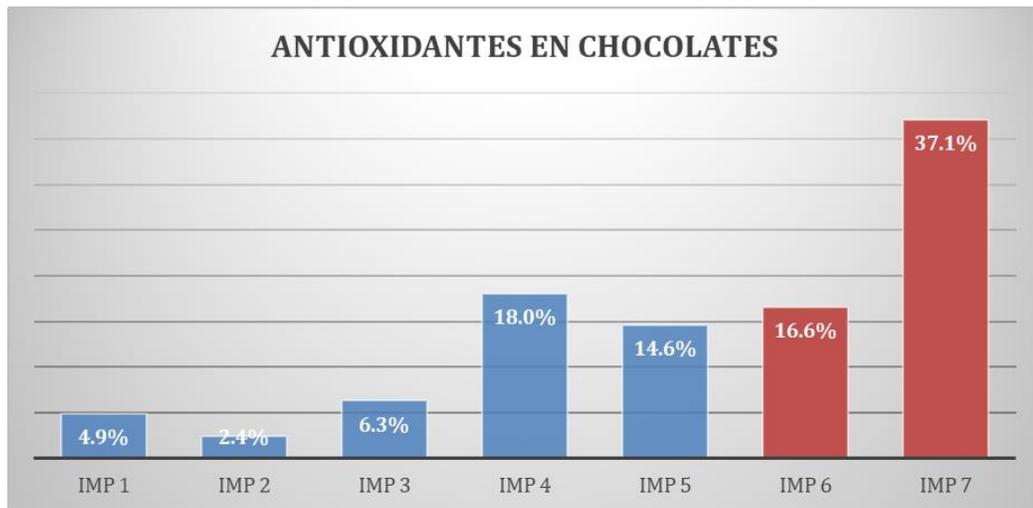


Elaboración: Autores de esta tesis

El sabor es el principal elemento a valorar por nuestro público objetivo. Hay que tener en cuenta que aún el mercado peruano está en plena educación de aceptar un chocolate con altos porcentajes de cacao. Por ahora se prefiere un sabor más suave y con menos amargo.

Valoración de características de un chocolate en una escala del 1 al 7, donde 1 es "menos importante" y 7 es "más importante" (Ilustraciones 4.17 a la 4.21).

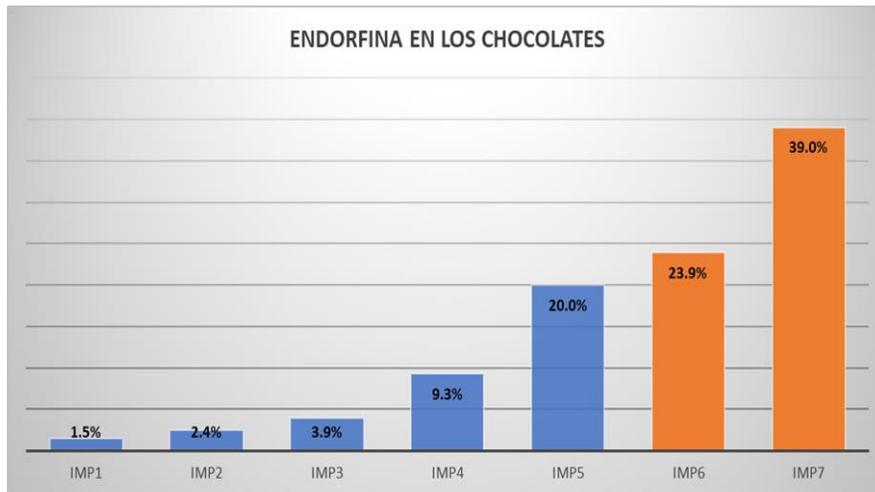
Ilustración 4.18. Antioxidantes en chocolates



Elaboración: Autores de esta tesis

El interés por antioxidantes en chocolates alcanza cifras de 53.7% siendo muy alta su aceptación, aunque existe un porcentaje de 32.6% de encuestados que lo valora, pero no como un insumo tan vital en la elaboración de chocolates.

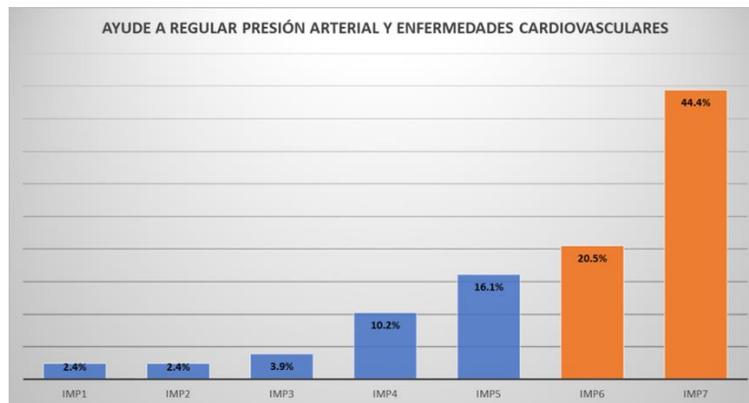
Ilustración 4.19. Endorfina en los chocolates (mejora estado de ánimo)



Elaboración: Autores de esta tesis

El 62.9% de nuestros encuestados valora la existencia de sustancias similares a la endorfina en la elaboración de chocolates puesto que está muy relacionada con el concepto de felicidad y de mejora de ánimo. Hay mucha vinculación del chocolate con la alegría y felicidad, por eso muchas veces su consumo es más emocional que racional.

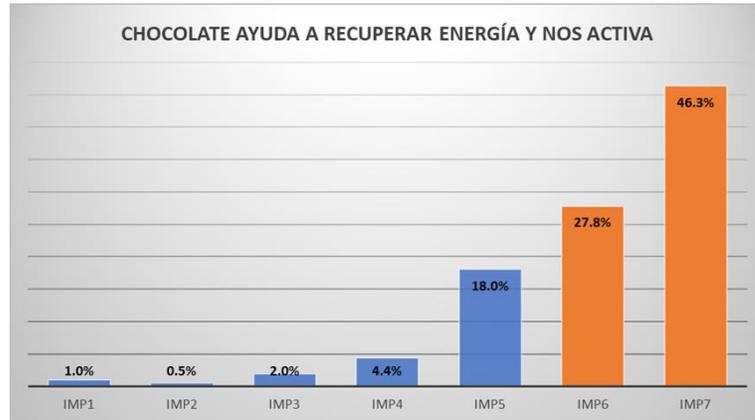
Ilustración 4.20. Ayuda a regular presión arterial y enfermedades cardiovasculares



Elaboración: Autores de esta tesis

El 64.9% de los encuestados valora el hecho que un chocolate ayude a regular la presión arterial y prevenga enfermedades cardiovasculares. Hay que tener en cuenta que se relaciona mucho al cacao como un insumo que ayuda a prevenir este tipo de enfermedades.

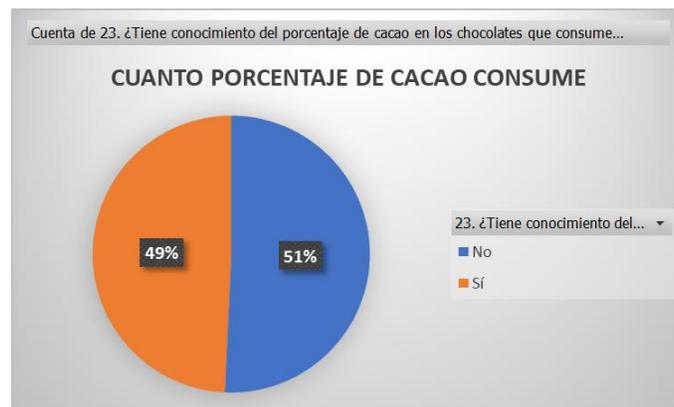
Ilustración 4.21. Chocolate ayuda a recuperar energía y nos activa



Elaboración: Autores de esta tesis

El cansancio y el desgaste tanto físico como psicológico tienen una forma de combatir, y es mediante el consumo de chocolate. Según nuestro estudio podemos manifestar que el 74.1% valoran el hecho que un chocolate te de esas energías que tanto uno necesita. Tienen un alto valor respecto a este concepto, como fuente de energía.

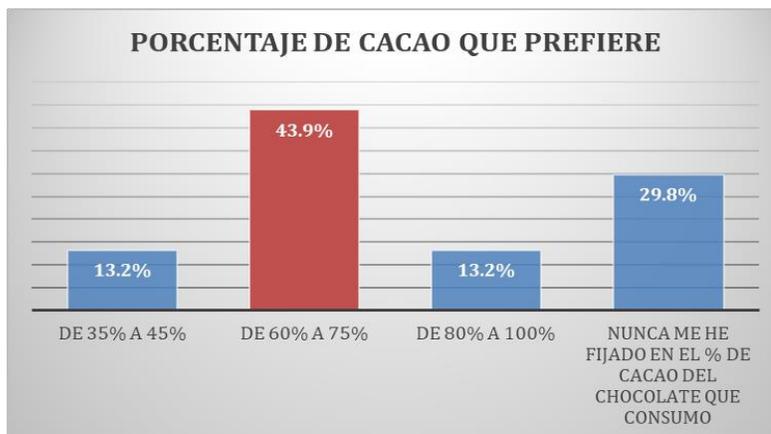
Ilustración 4.22. Cuánto porcentaje de cacao consume



Elaboración: Autores de esta tesis

El conocimiento de porcentaje en el consumo de chocolate no es un factor que se tome muy en consideración. Según nuestra encuesta se puede observar que más del 50% de nuestro público objetivo desconoce cuánto porcentaje de cacao consume.

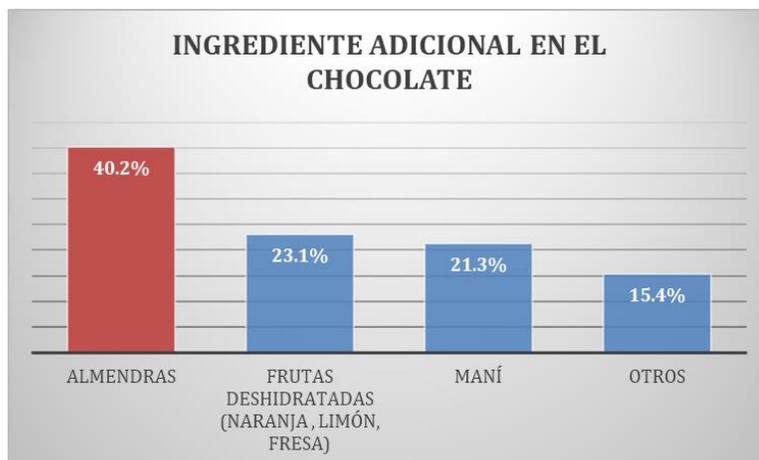
Ilustración 4.23. Porcentaje de cacao que prefiere



Elaboración: Autores de esta tesis

El mercado peruano en chocolates se caracteriza por aceptar un sabor no tan amargo. Esta preposición se ve reflejada en nuestra encuesta donde el porcentaje de preferencia de cacao está en los parámetros de 60% y 70% de cacao, siendo un sabor con un amargor medio, más dulce.

Ilustración 4.24. Preferencia de ingrediente adicional en el chocolate

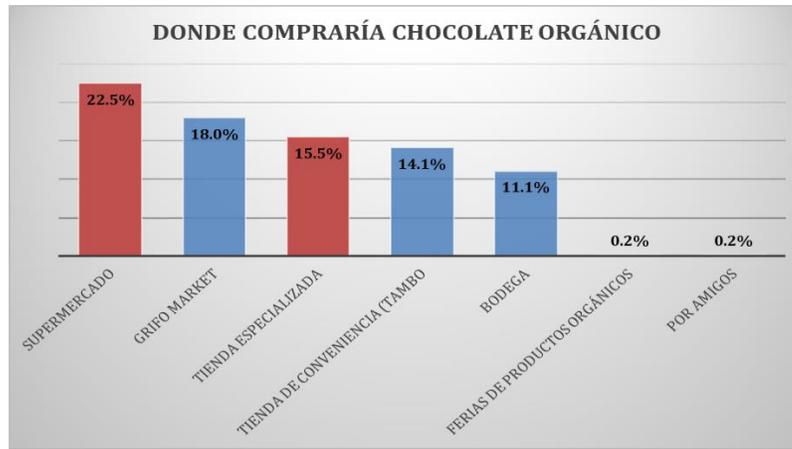


Elaboración: Autores de esta tesis

Los frutos secos han tenido una gran aceptación en nuestra encuesta en especial las almendras como ingrediente adicional en los chocolates orgánicos, a diferencia de otros

insumos. Optan por combinaciones más clásicas que otras de sabor más extravagante o exótico.

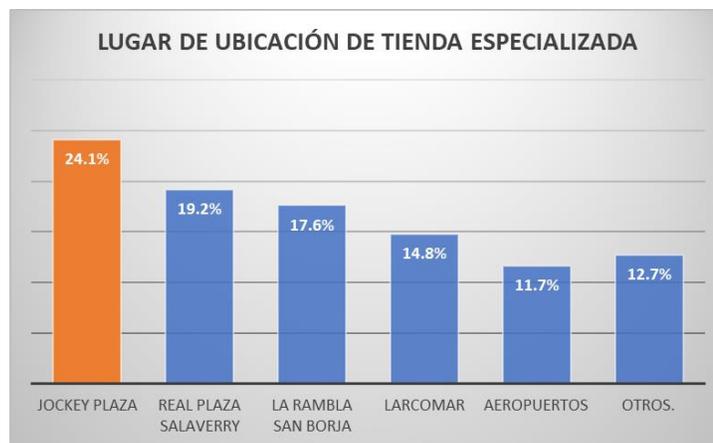
Ilustración 4.25. Donde compraría chocolate orgánico



Elaboración: Autores de esta tesis

Por cuestión de ubicación y de conveniencia muchos de nuestros encuestados prefieren adquirir chocolates orgánicos en un supermercado, esto puede ser porque estos formatos están ubicados en diversos lugares con lo cual permite al consumidor tener diversas posibilidades de adquirir los productos que desean.

Ilustración 4.26. Lugar de ubicación de tienda especializada



Elaboración: Autores de esta tesis

Por ubicación y diseño, el Centro Comercial Jockey Plaza es el preferido por nuestros encuestados para la ubicación de una tienda especializada donde se venda los chocolates

orgánicos. Es uno de los más importantes de nuestra capital y lugar donde más concurren nuestro público objetivo.

4.7. Mercado meta y proyección de la demanda

Tabla 4.3. Estimación de demanda

Datos generales	Cantidad	Fuente	Dato
Población en Perú	31,286,018	INEI	Población proyectada al 2017
Población en Lima	9,111,000	INEI	Población proyectada al 2017
Población en NSE A y B	491,994	APEIM	NSE A: 5.4%
	2,259,528	APEIM	NSE: B 24.8%
	2,751,522	APEIM	NSE A y B
Lima Moderna	1,002,043	INEI	13%
Edades de 25 a 42 años	276,063	INEI	27.55%
% de personas que gustan de chocolate	138,031	APROCHOC	50%
Frecuencia de consumo de chocolate	276,063	Estudio de mercado realizado	2 veces por mes

Elaboración: Autores de esta tesis

Para hallar la proyección de la demanda, partimos realizando las cifras oficiales de INEI, por lo cual pudimos determinar la población tanto en Perú como en Lima.

Revisando la información de APEIM obtuvimos los porcentajes de NSE de nuestro grupo objetivo AB dando una totalidad de 2,751,522 de personas.

De acuerdo con nuestro target, el enfoque es en Lima Moderna, por lo que, según la información encontrar en INEI, contamos con 1,002,043 de personas.

De acuerdo con nuestro público objetivo, el rango de edad es de 25 a 42 años, sumando un total de 276,063

A su vez, encontramos que el porcentaje de personas que gustan de chocolate en el Perú es del 50%, esto gracias al dato de APROCHOC (Asociación para la promoción del chocolate peruano).

Para finalizar, obtenemos que, la proyección de la demanda por frecuencia de consumo de Chocho es de 276,063 personas.

CAPÍTULO V PLAN DE NEGOCIO

5.1. Análisis FODA

5.1.1. Fortalezas

- Especialistas en elaborar chocolate fino hecho a base de cacao proveniente de Chuncho – Cusco, considerado uno de los más finos del mundo. (Minagri, 2015)
- Poseer certificados que garantiza al consumidor que el producto Choqo es orgánico: Provee mayores beneficios para la salud.
- Contar con un punto de venta propio.
- Se tiene buen alcance inicial del producto para el público objetivo debido a la ubicación de ventas.
- Alianza estratégica con Flora y Fauna, canal especializado en comercializar productos saludables.

5.1.2. Oportunidades

- El Perú es uno de los productores de cacao de mayor calidad, volumen y de origen orgánico. (Gestión, 2018)
- Crecimiento en el número de consumidores peruanos de chocolate fino (más de 35% de cacao) y de origen peruano. (Gestión, 07,2018; Andina, 2017)
- Crecimiento en la demanda de productos orgánicos a nivel mundial. (Nielsen, 2017)
- Falta de innovación y comunicación en el mercado de chocolatería fina en el Perú. (Euromonitor International, 2018).
- Perú es un país con variedad de frutos y semillas, en sus diferentes regiones. (Super Foods Perú, 2018)
- Apoyo del estado en el desarrollo y exportación del cacao Chuncho para competir con otros cacaos a nivel internacional.

5.1.3. Debilidades

- Nueva marca en el mercado peruano.
- Menor alcance de distribución total a diferencia de algunas marcas existentes en el mercado.
- Precios altos de producción debido a la baja cantidad de productos requeridos inicialmente.
- Dependencia de producción de una empresa externa (maquila).

5.1.4. Amenazas

- Marcas existentes con gran posicionamiento en la mente del consumidor.
- Crecimiento de número de empresas (nacionales y extranjeras) que ofrecen chocolates con alta concentración de cacao.
- Existencia en el mercado de productos sustitutos a un menor precio: Chocolates de cacao convencional y otros productos con similares beneficios.
- Innovación tecnológica de países del exterior para elaborar chocolates finos de alta calidad y a un menor precio.
- Factores climatológicos que afecten a la producción del cacao de Chuncho, Cusco.

5.1.5. FODA Cruzado

Tabla 5.1. Foda Cruzado

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 45%; text-align: center;">Análisis Interno</div> <div style="width: 5%; text-align: center;">/</div> <div style="width: 45%; text-align: center;">Análisis Externo</div> </div>		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
		<p>1. Especialistas en elaborar chocolate fino hecho a base de cacao proveniente de Chunchu – Cusco, considerado uno de los más finos del mundo.</p> <p>2. Poseer certificados que garantizan al consumidor que el producto Choqo es orgánico: Provee mayores beneficios para la salud.</p> <p>3. Contar con un punto de venta propio.</p> <p>4. Se tiene buen alcance inicial del producto para el público objetivo debido a la ubicación de ventas.</p> <p>5. Alianza estratégica con Flora y Fauna, canal especializado en comercializar productos saludables.</p>	<p>1. Nueva marca en el mercado peruano.</p> <p>2. Menor alcance de distribución total a diferencia de algunas marcas existentes.</p> <p>3. Precios altos de producción debido a la baja cantidad de productos requeridos inicialmente.</p> <p>4. Dependencia de producción de una empresa externa (maquila).</p>
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DO (BUSQUE)	
<p>1. El Perú es uno de los productores de cacao de mayor calidad, volumen y de origen orgánico.</p> <p>2. Crecimiento en el número de consumidores peruanos de chocolate fino y de origen peruano.</p> <p>3. Crecimiento en la demanda de productos orgánicos a nivel mundial.</p> <p>4. Falta de innovación y comunicación en el mercado de chocolatería fina en el Perú.</p> <p>5. Perú es un país con variedad de frutos y semillas, en sus diferentes regiones.</p> <p>6. Apoyo del estado en el desarrollo y exportación del cacao Chunchu para competir con otros cacaos a nivel internacional.</p>	<p>(1,2,3,4 O - 1,2 F) Invertir en estrategias de comunicación digital para dar a conocer la gran calidad y fineza del cacao de Chunchu que contiene el producto Choqo, además acreditar la pureza del mismo a través de los certificados que avalan el origen orgánico del chocolate. Todo lo anterior presentado en un producto de alta concentración de cacao, con un diseño de empaque innovador para guardar el chocolate fácilmente.</p> <p>(2,4 O - 1,2,3,4,5 F) Promover el concepto del producto Choqo a través de los medios físicos en los que se encuentre el mismo (módulo propio y supermercados). En el lugar donde se exhiba el producto debe estar acorde el concepto de natural, fino y moderno.</p> <p>(2,3,4,5,6 O - 3,5 F) Aprovechar el crecimiento del consumo de chocolate fino y el apoyo del estado en la exportación del cacao Chunchu para innovar en propuestas de fusiones de sabor a través de los diferentes puntos de contacto con los clientes: Redes Sociales, Punto de venta propio y supermercados.</p>	<p>(1,2 D, 2,3,4 O) Se debe dar a conocer los puntos donde se puede encontrar el producto orgánico Choqo, además buscar otros puntos de alto tránsito de Lima Moderna donde se encuentre nuestro público potencial, siempre dando a conocer el concepto de la marca Choqo.</p> <p>(3 D - 2,3,4 O) Dar a conocer los beneficios del consumo de un chocolate fino orgánico para la salud en comparación a otros chocolates tradicionales ofrecidos por la mayoría de las marcas.</p> <p>(4 D, 1,5,6 O) Aprovechar el apoyo del estado y desarrollar relaciones con más socios estratégicos de producción con el fin de disminuir el poder de negociación del proveedor. Además, realizar innovación y desarrollo de nuevos productos mediante la fusión con nuevos ingredientes.</p>	
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DA (EVITE)	
<p>1. Marcas existentes con gran posicionamiento en la mente del consumidor.</p> <p>2. Crecimiento de número de empresas (nacionales y extranjeras) que ofrecen chocolates con alta concentración de cacao.</p> <p>3. Existencia en el mercado de productos sustitutos a un menor precio.</p> <p>4. Innovación tecnológica de países del exterior para elaborar chocolates finos de alta calidad y a un menor precio.</p> <p>5. Factores climatológicos que afecten a la producción del cacao de Chunchu, Cusco.</p>	<p>(1,2 A- 1,2,5 F) Comunicar el concepto de marca y atributos innovadores del producto, destacando además la calidad y fineza del cacao Chunchu orgánico presente en el producto, en comparación a otras marcas.</p> <p>(3,4 A - 1,2 F) Informar a los potenciales consumidores acerca de los beneficios del consumo del chocolate con alta concentración de cacao orgánico, especialmente de Chunchu, el cual ha sido premiado como uno de los más finos del mundo. Además, promoviendo el apoyo a la producción nacional.</p> <p>(5 A, 3,4,5 F) Aprovechar los canales de venta para poder diversificar en un futuro y almacenar stock suficiente para abastecer la demanda de los productos.</p>	<p>(1,2 D - 1,2 A) Tener sólo algunos socios estratégicos para las ventas del producto. Se debe buscar, según se desarrolle la empresa, más canales de venta para obtener una mayor demanda del producto.</p> <p>(3,4 D - 3,4,5 A) Dependar siempre sólo de un proveedor de maquila para mantener el stock en el módulo propio y supermercados, permitiendo a otras marcas existentes sustituir el producto.</p>	

Elaboración: Autores de esta tesis

5.1.6. Matriz EFE

Tabla 5.2. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
Marcas existentes con gran posicionamiento en la mente del consumidor.	20%	3	0.6
Crecimiento de empresas que ofrecen chocolates con alta concentración de cacao.	10%	2	0.2
Existencia en el mercado de productos sustitutos a un menor precio.	7%	2	0.14
Innovación tecnológica de países del exterior para elaborar chocolates finos de alta calidad y a un menor precio.	8%	2	0.16
Factores climatológicos que afecten a la producción del cacao de Chunchu, Cusco.	5%	1	0.05
OPORTUNIDADES	50%		
El Perú es uno de los productores de cacao de mayor calidad, volumen y de origen orgánico.	8%	4	0.32
Crecimiento en el número de consumidores peruanos de chocolate fino y de origen peruano.	10%	2	0.2
Crecimiento en la demanda de productos orgánicos a nivel mundial.	10%	3	0.3
Falta de innovación y comunicación en el mercado de chocolatería fina en el Perú.	8%	4	0.32
Perú es un país con variedad de frutos y semillas, en sus diferentes regiones.	7%	2	0.14
Apoyo del estado en el desarrollo y exportación del cacao Chunchu para competir con otros cacaos a nivel internacional.	7%	2	0.14
Totales	100%		2.57

Elaboración: Autores de esta tesis

En la matriz EFE se observa que la ponderación de las Amenazas y Oportunidades resulta con un valor de 2.57, el cual es mayor que 2.5, por lo que es posible ingresar al mercado aprovechando las oportunidades presentes en el entorno.

La principal oportunidad es la creciente demanda de chocolates finos orgánicos de origen peruano, lo cual ayuda a que se tenga mayor probabilidad de éxito si se comunica de forma eficiente los beneficios del producto además de aprovechar que en el Perú se produce el cacao de alta calidad y volumen.

La mayor amenaza es la existencia de algunas marcas de la categoría en el mercado, las cuales poseen un alto grado de posicionamiento en la mente del consumidor; además de que cada vez más aparecen empresas que ofrecen chocolates con alta concentración de cacao. Si se comunica de forma efectiva los beneficios y cualidades de Choqo, se puede lograr captarlos e incentivar la recompra a los potenciales consumidores.

5.1.7. Matriz EFI

Tabla 5.3. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
Nueva marca en el mercado peruano	18%	1	0.18
Menor alcance de distribución total a diferencia de otras marcas existentes.	12%	2	0.24
Precios altos de producción debido a la baja cantidad de productos requeridos inicialmente.	12%	1	0.12
Dependencia de producción de una empresa externa (maquila).	8%	2	0.16
Fortalezas	50%		
Especialistas en elaborar chocolate fino hecho a base de cacao proveniente de Chunchu – Cusco, considerado uno de los más finos del mundo.	20%	4	0.8
Poseer certificados que garantiza al consumidor que el producto Choqo es orgánico.	8%	4	0.32
Contar con un punto de venta propio.	7%	3	0.21
Se tiene buen alcance inicial del producto para el público objetivo debido a la ubicación de ventas.	5%	3	0.15

Alianza estratégica con Flora y Fauna, canal especializado en comercializar productos saludables.	10%	4	0.4
Totales	100%		2.58

Elaboración: Autores de esta tesis

En la matriz EFI se observa que la ponderación de las Fortalezas y Debilidades resulta con un valor de 2.58, el cual es mayor a 2.5, lo cual indica que la empresa es fuerte internamente.

La principal fortaleza que se tiene es que la empresa ofrece un producto elaborado con una alta concentración de uno de los cacaos más finos del mundo, el cacao de Chuncho-Cusco, además de mantener una alianza estratégica con Flora & Fauna, supermercado que mantiene el concepto del producto.

La mayor debilidad que presenta la empresa es que está ofreciendo un producto nuevo en el mercado, por lo que se tiene que realizar una comunicación efectiva para poder posicionar la marca Choqo en la mente de los consumidores, transmitiendo el concepto y las bondades del mismo a los potenciales clientes.

Según la matriz EFE y EFI, se concluye que desarrollando las estrategias indicadas en el FODA Cruzado, la empresa se encontraría en una posición para proteger y mantener a sus clientes (luego de implementadas las estrategias). Sin embargo, dada la tendencia creciente de la demanda del chocolate fino orgánico, es posible también que se tenga una mayor captación de potenciales clientes a través del tiempo (crecimiento).

5.2. Modelo de negocio para la implementación de la tienda (CANVAS)

5.2.1. Propuesta de Valor

De acuerdo a revisión de las fuentes de información primarias y secundarias, se ha observado que el consumo del verdadero chocolate tiene una importante aceptación y se encuentra en constante crecimiento, sobre todo tomando en consideración su valor en la salud, hecho que relacionan mucho con el concepto de “orgánico”. Los productos orgánicos, al estar relacionados con la salud, también se encuentran en crecimiento a nivel mundial (Nielsen, 2017). Debido a lo expuesto, se ofrece un chocolate elaborado a base de cacao orgánico proveniente de Chuncho-Cusco, considerado uno de los más finos del mundo.

El producto inicial que se estará ofreciendo es una tableta de chocolate con almendras de 70 gr. a base de cacao orgánico de Chuncho, con una concentración de 70% del mismo.

5.2.2. Relaciones con clientes

El módulo de experiencia en el Jockey Plaza es propuesto para exhibir el producto Choqo e interactuar con el cliente con el fin de que el cliente pueda conocer la procedencia y elaboración del producto, así como de sentir el verdadero aroma del cacao de Chuncho-Cusco en el espacio físico y poder degustar del producto previo a su compra.

Por medio de las redes sociales de Facebook e Instagram, se podrá interactuar con los usuarios para que los mismo puedan conocer el producto Choqo, así como también aclarar las dudas posibles que tengas sobre el producto.

Se realizarán campañas promocionales, tanto por Redes Sociales como en el mismo módulo físico, en días festivos como el Día de la Madre, Día de la secretaria y Navidad.

5.2.3. Canales

Para que los clientes potenciales puedan conocer la nueva marca Choqo, se utilizará las Redes Sociales para fomentar el conocimiento de marca y producto.

Para la venta de los productos se tendrá el módulo de experiencia en el Jockey Plaza para que los clientes puedan conocer más del producto y poder adquirirlo.

Además, para poder tener un mayor alcance de ventas, se colocarán los productos en los supermercados Flora y Fauna (San Borja y Miraflores) y la cadena de auto servicios Wong (Distritos de lima moderna), la cual mantiene el concepto de la marca “saludable” para poder transmitirla a los clientes potenciales.

5.2.4. Segmentos de cliente

Adultos jóvenes pertenecientes al NSE AB, de 25 a 42 años que tengan un estilo de vida saludable y que gusten del chocolate fino con una alta concentración de cacao. Personas independientes que vivan o trabajen en los distritos de Lima Moderna

(Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo).

Personas que deseen regalar chocolates saludables de alta calidad con alta concentración de cacao.

5.2.5. Recursos clave

Para asegurar un buen funcionamiento de la estrategia de marketing y ventas de la empresa, se tiene los siguientes recursos clave:

El módulo de venta propio: Brinda servicio de ventas y experiencia a los clientes, de tal manera que conozcan el producto y conozcan más acerca del mismo y la marca. Debe estar ambientado de tal manera que transmita el concepto de la marca: natural, de calidad, moderno.

Personal de la empresa: El personal de planilla asegurará que los procesos operativos, finanzas y de ventas y estrategia del canal se lleven a cabo de forma eficiente para que se logra el éxito de la empresa. Todos los miembros son recursos clave para la empresa: Gerente General, Gerente de Operaciones y Producción, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Marketing y Ventas, Supervisor de Procesos de Desarrollo de Producto y el Coordinador de Canal Tradicional y Moderno.

Páginas de Redes Sociales: Los medios digitales (Facebook, Instagram) deben encontrarse en constante actualización, de tal manera que los usuarios puedan interactuar con la marca y así tener una comunicación más efectiva y con más alcance, a través del crecimiento de los seguidores de las páginas.

5.2.6. Socios Clave

El socio principal Kaofino Peru S.A.C será la empresa Organic Rainforest S.A.C. quien se encargará de la elaboración del producto final para la venta a los consumidores, se depende de ellos para poder mantener el stock necesario para las ventas.

Otro socio clave a considerar es la empresa Flora & Fauna, quienes proporcionarán espacios en sus supermercados ubicados en San Borja y Miraflores con el fin de tener un mayor alcance de ventas, además, el concepto del supermercado está alineado con el concepto del producto Choqo.

5.2.7. Actividades Clave

Debido a que se está implementando una nueva marca de chocolates orgánicos, una de las actividades clave es la comunicación mediante los medios digitales (Facebook e Instagram) a los potenciales clientes para poder insertar la marca al mercado y conseguir un posicionamiento de la misma en la mente de los consumidores.

Otra de las actividades clave a considerar es mantener una comunicación constante con la maquila (Organic Rainforest S.A.C.) para controlar la calidad del producto, ingresar las órdenes de compra y trasladar los productos, esto con el fin de poder contar con el stock necesario todos los meses, tanto para el módulo propio como para los supermercados de Flora & Fauna.

Por último, es importante asegurar un buen servicio de atención al cliente en el módulo propio con el fin de poder brindar una buena experiencia de marca al cliente e incentivar la recompra del producto.

5.2.8. Estructura de Costos

El mayor costo que se tiene es el de la producción de los chocolates Choqo mediante el proveedor externo Organic Rainforest S.A.C. Además, se tienen los costos por el alquiler y funcionamiento del módulo propio en el Jockey Plaza.

Otro costo a considerar es el referente al capital humano perteneciente a nuestra empresa Kaofino Perú S.R.L.: Gerente General, Gerente de Operaciones y Producción, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Marketing y Ventas, Supervisor de Procesos de Desarrollo de Producto y el Coordinador de Canal Tradicional y Moderno.

5.2.9. Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos para la empresa se basa principalmente en la venta del producto Choqo, tanto a través del módulo propio en el Jockey Plaza como en los supermercados Wong y Flora & Fauna. El detalle de la evolución de los precios e ingresos se encuentra en la tabla de proyección de ventas indicado en el Capítulo IX.

5.3. La empresa

5.3.1. Tipo de empresa

La idea de llevar adelante este plan de negocio, se debe a que, según la investigación realizada, un segmento del mercado peruano que se encuentra ávido de alimentos sanos, orgánicos, cultivados sin insumos sintéticos que puedan alterar las propiedades de los alimentos que consumen día a día. Bajo este panorama es que se funda Kaofino Perú de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. (S.R.L.).

La empresa, conformada inicialmente por cinco socios fundadores tal como se presenta en el ANEXO I - ESTATUTO DE LA EMPRESA, tiene como giro principal la comercialización chocolates orgánicos de calidad, bajo la marca Choqo. Lo que se pretende es brindar nuestra promesa de marca: productos a base de cacao 100% orgánicos y de máxima calidad, lo cual se plasmará en nuestros chocolates, sino también, en todos los pasos que conllevan el desarrollo del producto, es decir, en los estándares de higiene y de cuidado al medio ambiente. Además, el producto estará elaborado a base de cacao orgánico Chuncho-Cusco, considerado uno de los más finos del mundo.

Cabe resaltar, que el lado de producción y su desarrollo se tercerizará con la empresa Organic Rainforest S.A.C., la cual es fabricante de chocolates, y será supervisada por un personal de la organización a fin de cumplir con todos los estándares antes mencionados. El detalle de esta tercerización en la fabricación de chocolates se debe a los altos costos de las maquinarias que se necesitan para este proceso. No obstante, en una visión a largo plazo, está el de poder fundar nuestra propia fábrica.

5.3.2. Misión

Somos una empresa peruana dedicada a la comercialización de chocolate orgánico elaborado a base de granos de cacao Chuncho-Cusco, considerados uno de los más finos del mundo. Nuestro compromiso es ser una empresa de responsabilidad social consistente, de respeto al medio ambiente y al cuidado a la salud, brindando así productos de máxima calidad y a la altura de la perspectiva de nuestros consumidores.

5.3.3. *Visión*

Ser considerada como la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de chocolates orgánicos con alta concentración de cacao, y que, además, mediante alianzas estratégicas impulsará el desarrollo sostenido de agricultores nacionales con un respeto constante al medio ambiente.

5.3.4. *Objetivos estratégicos*

a) *Objetivo General:*

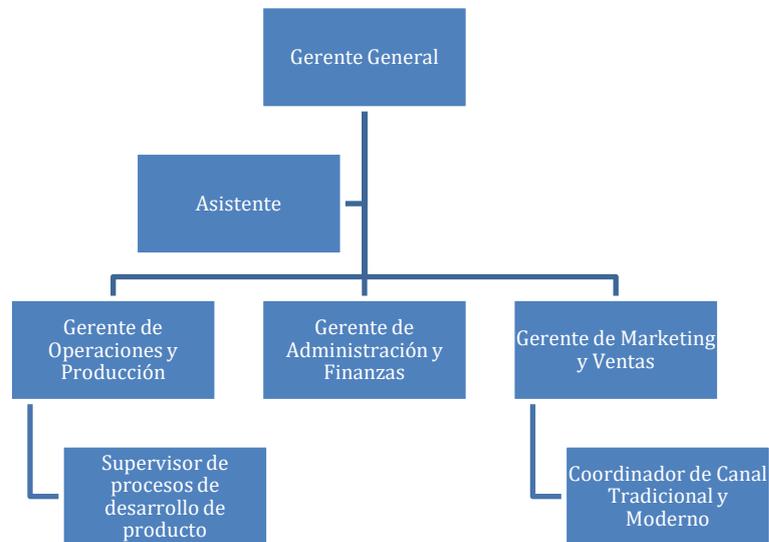
Fundar una empresa dedicada a la comercialización de chocolate, a base de cacao orgánico Chuncho, en nuestro país, que cumpla con todos los altos estándares que necesitan y esperan nuestros consumidores. Con el fin de ser comercializados en el mercado nacional, con lo cual generaría altos porcentajes de rentabilidad para la empresa Kaofino Perú S.R.L.

b) *Objetivos Específicos:*

- Lograr incursionar con éxito en el segmento seleccionado, garantizándonos alta rentabilidad en pro de la empresa.
- Posicionar la marca de nuestro producto como una de las marcas a base de uno de los granos de cacao más finos del mundo.
- Lograr obtener una participación del mercado importante y sostenible en el tiempo que nos permita establecernos en el mercado nacional.
- Desarrollar productos de alta calidad y que mantengan nuestra promesa de marca: orgánicos y respeto al medio ambiente.
- Obtener certificaciones y premiaciones importantes que permita sustentar nuestras promesas de marca y garanticen que la empresa y la marca cumple con el concepto de orgánico y natural.

5.3.5. Estructura organizacional

Ilustración 5.4. Estructura organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING

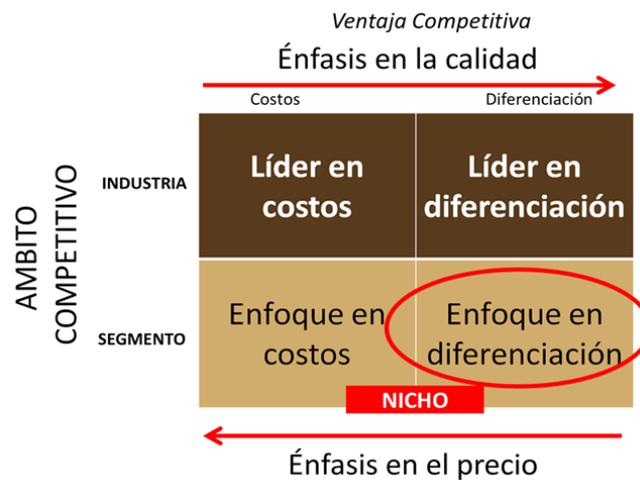
6.1. Objetivos específicos de la estrategia de marketing

- Definir el producto que se estará colocando en el mercado
- Definir nuestro mercado objetivo con criterios demográficos, geográficos y estilo de vida.
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos y teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, y orientarlas hacia oportunidades de mercado
- Encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados.
- Impulsar un crecimiento sostenido de las ventas.
- Generar *brand awareness* en los consumidores de chocolate.
- Ingresar a los puntos de venta de AASS Wong, Flora & Fauna y C.C. Jockey Plaza.

6.2. Marketing estratégico

La estrategia de marca se enfocará en la diferenciación con un producto elaborado a base de cacao peruano fino (Chuncho) que se reorientará en remarcar el valor diferencial de sus orígenes que en este caso puntual es la ciudad de Cusco, lugar reconocido por la energía que transmite a todos sus visitantes, siendo esta característica, energía, un valor que hemos podido rescatar de los estudios cuantitativos y cualitativos realizados a nuestro público objetivo.

Tabla 6.1. Ventaja Competitiva



Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.1. Análisis del perfil del cliente

El cliente de Choqo compra una experiencia, esto quiere decir que, adquiere un producto de alta calidad, motivado principalmente por el ambiente del módulo interactivo y la experiencia de conocer el proceso del producto. El consumidor se dirige al punto de venta, compra debido a que es parte de un sector exclusivo de personas y por su gusto por el chocolate. Es asistente a este tipo de locaciones los fines de semana, en horarios de tarde y noche, otro momento de consumo es en el horario de oficina y después del mismo, con una frecuencia intermedia. Generalmente son personas que ocupan su tiempo libre para reunirse y conversar con sus amigos más cercanos y familiares. (Estilos de Vida – Arellano Marketing)

6.2.2. Análisis del perfil del consumidor

El segmento de mercado más representativo de Choqo, son personas de entre 25 y 42 años, gustan del chocolate, tienen un gusto exclusivo y refinado, son asiduos a locales de moda, y les gusta diferenciarse del resto.

6.2.3. Análisis del perfil del mercado

En definición, Choqo atenderá a un segmento conformado por hombres y mujeres, jóvenes y adultos de un NSE AB.

6.2.4. Estrategia de crecimiento (Matriz ANSOFF)

Debido a que Choqo es un chocolate orgánico premium, se considera un producto tradicional y que está dentro de un mercado donde, sus principales consumidores son: residentes de Lima moderna y estos conforman un mercado tradicional, la matriz de Ansoff nos brinda el camino a seguir, desarrollo de producto.

Tabla 6.2. Matriz ANSOFF

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Elaboración: Autores de esta tesis

Nuestra estrategia tiene que ser enfocada en el desarrollo de producto, al analizar el cuadro presentado, podemos observar que estamos ubicados dentro de la matriz, en el cuadro nro. 2; según lo cual Kaofino S.R.L. debe de orientar esfuerzos en:

- Direcccionar y gestionar estrategias de comunicación que permitan al consumidor, conocer y entender los beneficios del consumo del chocolate.
- Promover el consumo tradicional de chocolate, enfocando estrategias originales e innovadoras.
- Acciones de benchmarking, mercado local e internacional, tener un referente líder en la categoría y enfocar acciones para superar en calidad y servicio.
- Desarrollo e innovación de producto. Investigación de mercado para concentrar esfuerzos en la creación de productos acorde al gusto y necesidad del consumidor.
- Plantel de profesionales de alto nivel, desarrollando las últimas tendencias de elaboración y comercialización, etc.

6.2.5. *Matriz de estrategia principal*

La marca Choqo, al ser un producto nuevo en el mercado, consideramos que la correcta ubicación dentro del cuadro de categoría de productos es en: Marcas Nuevas.

Tabla 6.3. Matriz de estrategia principal

		Categoría de productos	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nuevo	Multimarcas	Marcas nuevas

Fuente: Curso Plan de Marketing Esan – Prof. Jorge Baraybar

6.3. Planeamiento de Marketing Mix (Marketing Táctico)

6.3.1. *Producto*

Prueba de Producto:

En el presente plan de negocio no se va a desarrollar una prueba de producto debido a que el plan es totalmente ficticio y las personas que lo están desarrollando no cuentan

con los recursos suficientes para desarrollar una correcta prueba.

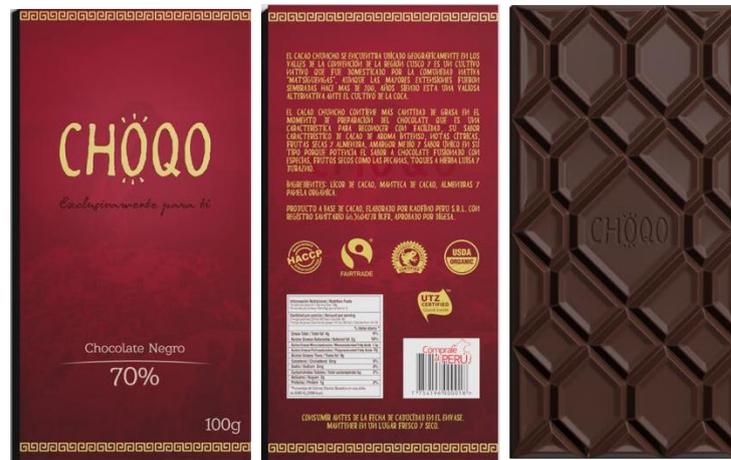
Formato de Presentación

Choqo “Exclusivamente para tí”

Chocolate en barra al 70% de cacao de origen chuncho con trozos de almendra.

Peso 70gr.

Ilustración 6.1. Diseño del producto



Elaboración: Autores de esta tesis

a) Producto real

Tabla 6.4. Ficha técnica

	FICHA CHOCOLATE AL 70%	TÉCNICA	Código: SGC-KAO-FT0102 Elaborado: Jefe de Calidad Aprobado y Revisado: Grte. Calidad Fecha: 15/08/18
---	---------------------------------------	----------------	---

Razón Social de la empresa:	KAOFINO S.R. L
Dirección:	Calle César Díaz 271 - Surco
RUC:	20955148850
Nombre del producto:	CHOQO
Registro sanitario:	G6360417R IKFR

Fecha:	15/08/18
1.DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: Chocolate al 70% de cacao de origen Chuncho con tres diferentes presentaciones: Almendra, Pecanas y Aguaymanto deshidratado.	
2.PROCESO DE ELABORACIÓN: Obtenido del resultado de procesos de mezcla y refinado, conchado y templado de licor de cacao además de otros ingredientes como manteca de cacao y panela orgánica.	
3.LISTADO DE INGREDIENTES: Licor de cacao, manteca de cacao, almendras deshidratadas, panela orgánica.	
4.ESPECIFICACIONES DE CALIDAD	
4.1 Características Físico -Químicas	
Humedad:1.7% Granulometría: <25u Cenizas (%):1.03% Proteínas (%):5.6% Materia grasa total:41.5% MÉTODOS: AOAC931,04 Cap 31, Pág. 1 20th Edition 2016	
4.2 Características Microbiológicas	
N. de E coli (NMP/g) : <3 D. de Salmonella sp. (en 25 g) : Ausencia MÉTODOS : ICMSF Vol. I Parte II.Pág.131-134	
4.3 Características Sensoriales	Amargor leve, notas cítricas y frutos rojos.
5. USO PRESUNTO DEL PRODUCTO Consumo directo.	
6. EMPAQUE	
6.1 Tipo de envase	Envase primario: Envase de Aluminio metalizado bilaminado. Envase secundario: Caja de cartón corrugado, de primer uso.
6.2 Identificación de lote	El primer dígito indica el día de vencimiento: 08 Los 2 siguientes dígitos indican el mes de vencimiento: 02 Los 2 siguientes dígitos indican el año de vencimiento: # El siguiente dígito indica el número de máquina: 4 El último dígito indica el Turno de trabajo: 1
6.3 Presentación	Barras de 70 g.
7.TRANSPORTE	Paletizado cajas: Base:12 -Altura: 5 -Total: 60
8. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	En un ambiente fresco, seco y limpio. Protegido de la humedad y luz solar, en un rango de temperatura de 20-25 °C y humedad relativa menor a 70%.
9. VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO	12 meses

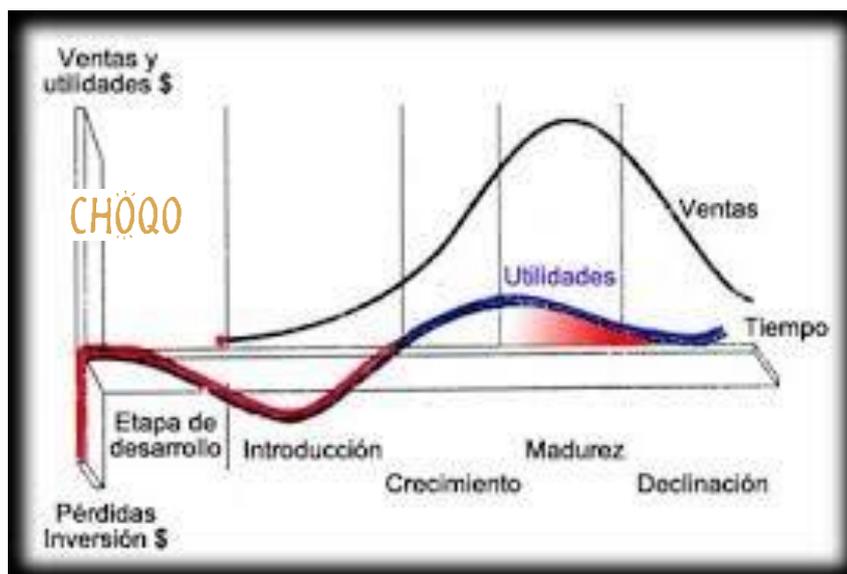
Elaboración: Autores de esta tesis

b) Ciclo de vida del producto

Choqo “Exclusivamente para ti” se encuentra en etapa de desarrollo, debido a que es el periodo previo a su origen, es aquí donde se inicia la idea principal, la implementación y desarrollo del proyecto, los estudios de mercado e investigaciones previos al inicio de producción y lanzamiento de marca. En el principio de esta fase, no se prevé ventas y los costos de inversión sólo se acumulan.

En la etapa introductoria, se estima que, para dar impulso al portafolio de productos, se debe realizar diversas inversiones que abarcan, publicidad en medios, promociones y estrategias comerciales para el fin de dar a conocer la marca Choqo al mercado objetivo. En esta fase, el negocio entrará a competir con diferentes marcas y se deberá considerar estrategias para confrontar a la competencia directa. Para este periodo, las expectativas no son muy alentadoras en cuanto a ventas y el crecimiento de marca sea lento.

Ilustración 6.2. Ciclo de vida de producto



Fuente: www.organiza.weebly.com

6.3.2. Marca

Ilustración 6.3. Imagen de marca

CHÖQO

“Exclusivamente para ti”

El nombre de la marca escogida viene de la palabra “chuqu” que significa país, terreno, zona, con fonética quechua (choqo). Proveniente de la región del Cusco. Choqo es una palabra que fonéticamente tiene relación con nuestro producto y al ser una palabra corta es de fácil recordación y asociación.

a) Isologo

El isologo de chocolate “Choqo”, representa su identidad visual, tanto expresada en colores y formas, como en su estilo de tipografía. Por lo que se diseñó, considerando los siguientes elementos:

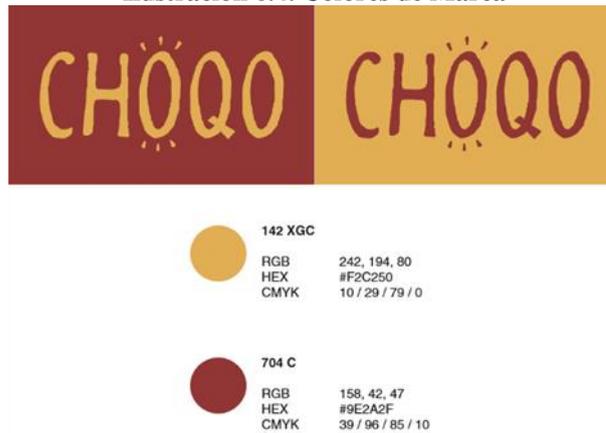
- Tipografía:



Basada e inspirada en Felipe Guamán Poma de Ayala, cronista peruano amerindio de ascendencia incaica de la época del virreinato del Perú.

- Colores:

Ilustración 6.4. Colores de Marca



Elaboración: Autores de esta tesis

1. Dorado: Es un color positivo, asociado a la riqueza, abundancia, lujo y exclusividad.
2. Rojo vino: Es un color fuerte, denota seriedad e intensidad. Se asocia a la importancia de la forma. La mezcla y tonalidad del vino, le da un toque de elegancia y sofisticación.

Elemento de isologo

- Forma: Sol
- Ícono: Dibujo rudimentario del sol

Ilustración 6.5. Isologo



Elaboración: Autores de esta tesis

El elemento parte del isologo fue diseñado y pensado en el “Inti Raymi” o “Fiesta del dios Sol”, ya que era una ceremonia practicada por los incas en honor a su Dios Sol,

esta ceremonia era la principal y más grande del imperio Inca, desarrollada en el imperio “Tawantinsuyo” (Cusco)

CHÖQO

b) Slogan

“Exclusivamente para ti”

El sabor del cacao chuncho, es único debido a su aroma, sabor incomparable y bien caracterizado, con una textura cremosa que potencia el sabor al chocolate fusionado con almendras selectas, dan como producto final un chocolate único, el cual, jugando con el concepto del chocolate, es sólo para ti (consumo individual).

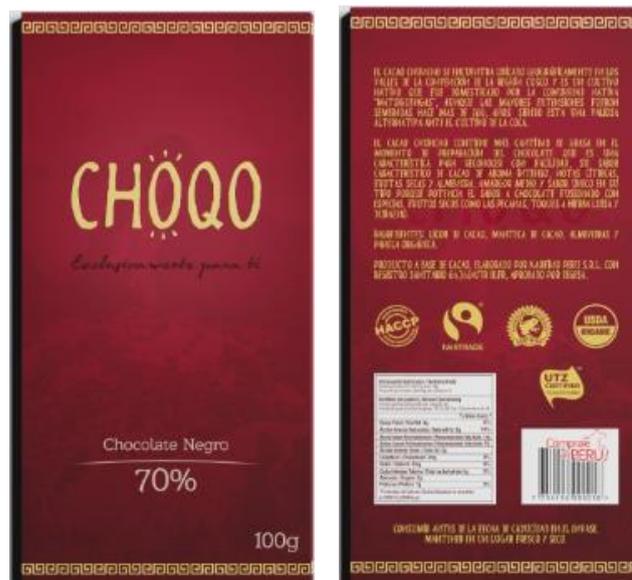
c) Empaque y etiquetas

Material: Couché mate de 350 gramos

Color: Rojo vino con tipografía dorada y con un fondo de Machu Picchu en sello de agua.

Acabado: Troquelado con isologo en alto relieve

Ilustración 6.6. Empaque



Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.3. Precio

Tomando en cuenta el precio de mercado y por ser Choqo, una marca que ingresará de forma introductoria al mercado, la estrategia de mercado será vender al precio similar al promedio actual del mercado, es decir a un precio de S/17.90.

La lista de precios de la competencia se puede apreciar en la Tabla 9.17. Lista de Precio.

6.3.4. Plaza

Tendremos un módulo de venta dentro del Centro Comercial Jockey Plaza (Santiago de Surco) y también tendremos presencia en el canal moderno, específicamente en la cadena de AASS "Wong" y "Flora y Fauna" especializada en productos orgánicos y cuenta con dos tiendas físicas, en Miraflores y San Borja.

AASS Wong

Tienda 1:	Cenconsud - Wong	Jr. Ucello #162 - San Borja
Tienda 2:	Cenconsud - Wong	Las Retamas #190 Urb. Los Sirios - La Molina
Tienda 3:	Cenconsud - Wong	Esq. Av. Elías Aparicio y Calle Tahití. La Planicie - La Molina
Tienda 4:	Cenconsud - Wong	Av. Javier Prado Este cdra. 50 – CC. Camacho - La Molina
Tienda 5:	Cenconsud - Wong	Av. 02 de Mayo #1099 - San Isidro
Tienda 6:	Cenconsud - Wong	Calle Montebello #150 - Santiago de Surco
Tienda 7:	Cenconsud - Wong	Av. Benavides cuadra52 - Santiago de Surco
Tienda 8:	Cenconsud - Wong	Av. Santiago de Surco esq Av. Andrés Tinoco - Santiago de Surco
Tienda 9:	Cenconsud - Wong	Av. Santa Cruz #771 - Miraflores
Tienda 10:	Cenconsud - Wong	Esq. Av. Benavides y Av. República de Panamá - Miraflores

- Tienda 11: Cenconsud - Wong Calle Arias Schreiber #270 - Miraflores
- Tienda 12: Cenconsud - Wong Av. Malecón Bajada Balta #626 - Miraflores
- Tienda 13: Cenconsud - Wong Av. Malecón de la Reserva #610 - Miraflores

AASS Flora & Fauna

- Tienda 1: Av. Mariscal La Mar 1110 – Miraflores
- Tienda 2: Av. Aviación 15040 – San Borja

RETAIL:

Centro Comercial Jockey Plaza en el nuevo boulevard

El módulo que estará dentro del Jockey Plaza será de forma circular con una medida de 3x4mts

Ilustración 6.7. Modelo de stand



Elaboración: Autores de esta tesis

a) Canales de distribución

Choqo utilizará el canal directo debido a que no existirá ningún intermediario. Los productos saldrán directamente desde la planta de producción hacia los puntos de distribución y comercialización mencionados en el punto 6.3.4.

6.3.5. Promoción

La promoción de Choqo será BTL, ya que se utilizará el módulo que tendremos en el Centro Comercial Jockey Plaza y en las tiendas AASS Wong y Flora y Fauna, canal de distribución, donde se realizarán activaciones y degustaciones semanales con impulsadoras que realizarán una ruta que cubrirá los tres puntos de venta.

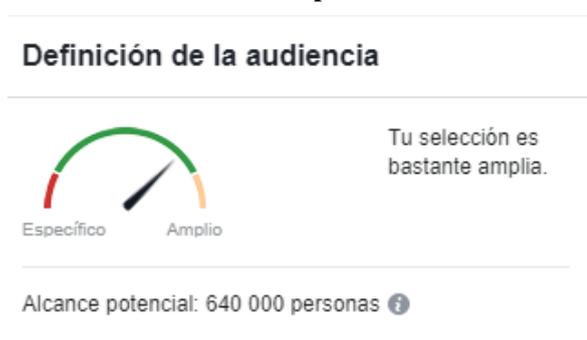
Adicionalmente se plantea trabajar un plan de medios digitales utilizando las redes sociales Facebook e Instagram para desarrollar inicialmente una campaña de intriga durante el mes previo al lanzamiento del producto y una vez que el producto ya esté a la venta en los canales antes mencionados, se realizará una campaña de lanzamiento con el objetivo de generar *brand awarness*.

Pauta tentativa de medios digitales

La Pauta de medios inicial está pensada para los tres primeros meses donde se incluye una campaña de intriga con 13 días de vigencia, una campaña de lanzamiento que durará 2 meses y medio, donde se reforzará en la comunicación del producto, beneficios, puntos de venta y promociones. Revisar ANEXO IV donde se podrá ver el Plan de Medios Digital detallado.

Se realizará una inversión de 2,500.00 soles al mes con el objetivo de generar *Brand Awareness* y nos enfocaremos en Instagram y Facebook con un alcance potencial de 640mil personas según nuestra segmentación demográfica y por edades.

Ilustración 6.8. Alcance potencial en Facebook



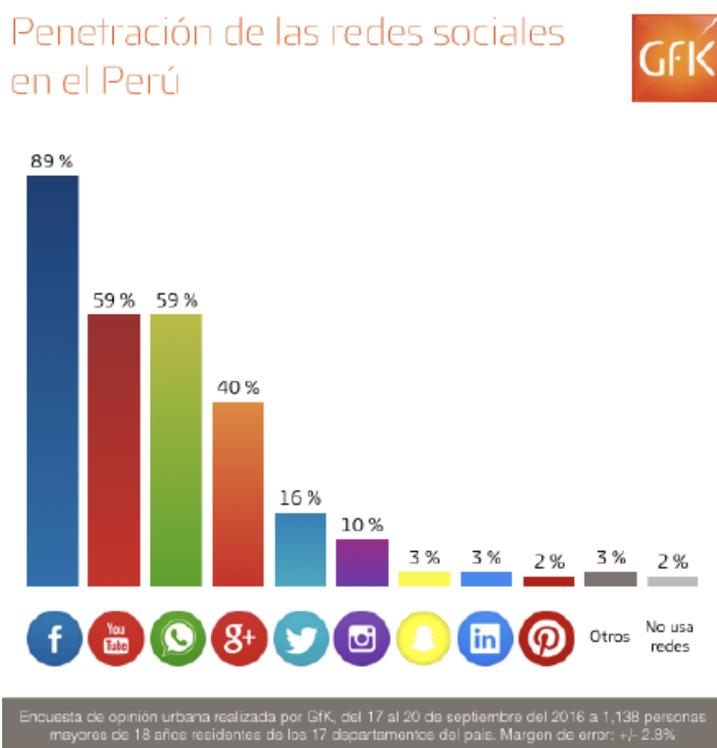
Plan de piezas para las redes sociales (3 meses)

Tabla 6.5. Parrilla de contenido

PPA 1:	1-Ene	Campaña de Intriga
PPV y PPA 2:	13-Ene	Lanzamiento: Comunicar el producto al público Objetivo
	PPV	* Llegó choqo
	PPA	*Resaltar beneficios del chocolate orgánico
	PPV	*Quiénes somos
	PPA	*Nuestros productos
	PPV	*Dónde estamos
	PPA	Concurso:
	PPL	Aprovecha el 30% por tu primera compra
	Carrusel	Aprovecha el 30% por tu primera compra

Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 6.9. Penetración de las redes sociales en el Perú



Fuente: GfK

Según el estudio realizado por la consultora GfK, queda demostrado que la red social más utilizada por los peruanos es el Facebook, seguido de Youtube y whatsapp.

a) Estrategia promocional de lanzamiento

Será a través de las redes sociales y utilizaremos a influencers que tengan más de 15 mil seguidores y sean reconocidos por la buena imagen física y saludable que proyectan.

También se desarrollarán concursos que te permitirán ganar packs de los productos. Para participar solo deberán seguir las redes sociales, mencionar a tres amigos y comentar por qué eres amante de los chocolates. Serán 10 los ganadores que se llevarán packs de los productos y Choqo podrá generar *brand awareness* y *engagement*.

Ilustración 6.10. Facebook de la marca



b) Estrategia promocional de mantenimiento

La estrategia de mantenimiento se aplicará en el segundo año luego de haber lanzado el producto ya que sería un chocolate nuevo en el mercado que su principal objetivo es alcanzar nuevos consumidores mes a mes.

Durante el segundo año la estrategia que aplicaremos será la de trabajar una parrilla de contenidos que se trabajará semanalmente para mantener una constante comunicación en las redes sociales.

Adicionalmente siempre se buscará obtener información de todas las personas que compren los productos para poder trabajar campañas de marketing directo en fechas estacionales como día de la madre, día de la secretaria y navidad.

c) Estrategia promocional de fidelización

La estrategia de fidelización será principalmente manteniendo la calidad Premium de nuestro producto buscando obtener el sabor único que podrán encontrar en Choqo.

Para los clientes de alto valor, los cuales serán quienes más productos consuman, se les enviará a sus casas un pack especial para que se sientan diferenciado y reconocidos, de esta manera reforzamos la relación del cliente con la marca y así alcanzaremos una buena recomendación boca a boca.

6.4. Posicionamiento

Para todo aquel que busca sentirse y mantenerse siempre joven con energía, tenemos el nuevo chocolate orgánico CHOQO elaborado a base de los más selectos granos de cacao del Perú.

Porque para ser joven no solo basta con decirlo, sino también estar activo y mostrar que nuestra juventud es eterna. Los chocolates 100% orgánicos CHOQO, estimularán en nuestro organismo todos los componentes del cacao que serán la principal barrera de la llegada del envejecimiento, además de proporcionarnos la energía necesaria para lograr nuestros objetivos.

CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES

7.1. Estrategia de operaciones

Nuestra empresa, como parte de la estrategia de desarrollo de producto y la de brindar al mercado los mejores chocolates orgánicos, tiene planificado realizar una alianza estratégica con la empresa Organic rainforest s.a.c., la cual se encargará desde la compra de los granos de cacao y la posterior fabricación de las tabletas de chocolate orgánico de 70 gramos y empaque final según el diseño presentado por nosotros.

La empresa Organic rainforest s.a.c con sede en el distrito Santiago de Surco, opera como una de las más importantes compañías de alimentos orgánicos saludables del

Perú. Con amplia experiencia en el rubro de cacao y chocolates, ha logrado consolidar alianzas estratégicas con diversas comunidades de campesinos que se dedican a la siembra del cacao. Gracias a estos trabajos en conjunto es que logran obtener granos de calidad. Para el caso de nuestra compañía, la empresa maquila se contactará directamente con los campesinos del Valle de Urubamba para la obtención de los granos de cacao “Chuncho que es la materia prima que hemos decidido seleccionar para la elaboración de nuestras tabletas de chocolate orgánico.

Además, es bueno enfatizar que esta empresa maquila, presenta en su documentación diversas certificaciones orgánicas como la NOP, EU y CP con lo que se sustenta que es una compañía dedicada a la producción de alimentos orgánicos en el Perú. Con esta alianza estamos asegurando brindar a nuestros consumidores chocolates orgánicos de calidad.

ANEXO V: Ilustraciones de Certificados Orgánicos NOP

ANEXO VI: Ilustraciones de Certificados Orgánicos EU

ANEXO VII: Ilustraciones de Certificados Orgánicos CP

Si bien es cierto el poder de negociación de la empresa maquila con la cual venimos trabajando es muy alto, también es importante recalcar que es la empresa que brinda un precio más rentable para Kaofino Perú y que cuenta con los certificados y experiencia que nuestros productos lo requieren. No obstante, es bueno especificar que ante cualquier problema que se pueda suscitar, se tiene los contactos de otras empresas mquilas que se puedan dedicar a la fabricación de chocolate, aunque a un precio mayor, pero cumpliendo con las características que nuestras tabletas de chocolate lo requieren. A continuación, una tabla con la lista de otras empresas mquilas que nos pueden brindar su servicio:

Tabla 7.1. Tabla de empresas maquilas alternativas

Nombre	Ubicación	Inversión mensual
MakaoPerú	Calle Las Mohenas #168, La Molina	30,500
Global Coop SAC	Calle Navarra #561 Mayorazgo - Ate	31,750
Machupicchu foods	Calle Carbono #213 Carmen de la Legua, Callao	29,850

Elaboración: Autores de esta tesis

El grano de cacao “Chuncho” se distinguen de otros granos de cacao en nuestro país, por su calidad, aroma, sabor y textura cremosa. A todo esto, podemos resaltar que la selección de este grano se ve sustentado luego que este producto obtuviera el distintivo de “Kall Kakao” emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en el 2017, nombramiento que le permitió ingresar a los mercados internacionales y competir frente a otros granos de cacao de otras partes del mundo. “Kall Kakao”, palabra quechua que significa cosecha cacao, cuenta con certificación orgánica, garantizando así la calidad de nuestra materia prima y por ende de nuestra fabricación de nuestro chocolate: Choqo.

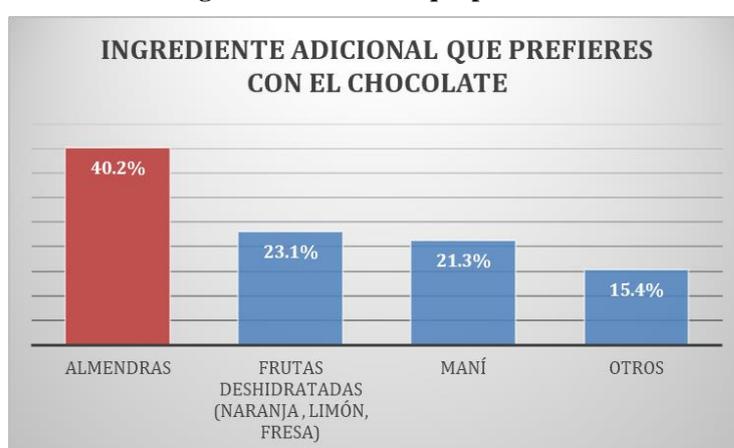
En la Tabla 7.2. se muestran las diferencias más sobresalientes del grano de cacao Chuncho frente a otros granos del país.

Tabla 7.2. Diferencias entre tipos de cacao

DIFERENCIAS ENTRE CACAO CHUNCHO Y OTROS CACAOS DE LA REGIÓN.		
Descripción	Cacao Chuncho	Otros cacao
Color fruto maduro	Amarillo	Otros colores
Tamaño de flor	5 a 7mm	7 a 9mm
Ph del jugo (baba)	4	2 a 3
Fecha de cosecha	Época de lluvias	Época de sequías
Sabor de pulpa	Dulce	Ácida
Número de semillas por fruto	40 almendras	40 almendras
Disposición de fruto en el tallo	Perpendicular al tallo	No perpendicular
Pubescencia de flor	Pubescente	No pubescente
Astringencia de pulpa	Baja o ausente	Moderada a alta
Sabor de almendras	Bajo o ausente	Alto o muy alto
Relación cafeína/Teobromina	< 1.5	➤ 1.5
Ubicación	Cusco-Perú	Sudamérica

Tras el estudio de mercado, para el primer año se decidió incluir en la preparación de las tabletas de chocolate un 10% de almendras; esto en base a nuestro análisis cuantitativo y cualitativo que muestra que un 40.2% de nuestro público objetivo tiene una alta aceptación por las almendras tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Ilustración 7.1. Ingrediente adicional que prefieres con el chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se muestra una tabla con todos los valores nutricionales que les aportará las almendras a nuestras tabletas de chocolate orgánico:

Tabla 7.3. Información nutricional de almendras

INFORMACIÓN NUTRICIONAL DE ALMENDRAS	
	1 ración (143 gramos)
Calorías	828 Kcal
Grasas	71.40 g
Proteínas	30.24 g
Carbohidratos	30.82 g
Azúcar	6.22 g
Fibra	17.9 g
Colesterol	-mg

Fuente: iperu.org

A partir del segundo año, se ha proyectado la producción de tabletas de chocolates de cacao orgánico con otras dos opciones: Pecanas y aguaymanto. En el caso de las pecanas, será un 7% de este fruto seco en la elaboración de las tabletas. En tanto, para los chocolates con aguaymanto, este fruto cítrico será parte de un 10% de la tableta de chocolate.

Tabla 7.4. Información nutricional de otros insumos

Frutos	Calorías (cal)	Proteínas (g)	Hidratos de Carbono (g)	Grasa (g)	Colesterol (g)
Pecana (100gr)	690	9	14	72	0
Aguaymanto (100gr)	53	1.9	11	0.7	0

Fuente: Peru.info

La llegada de los granos de cacao Chunchu proveniente de Cuzco será en un lapso de 10 días, los cuales serán entregados hasta el almacén de la empresa ORGANIC RAINFOREST S.A.C.

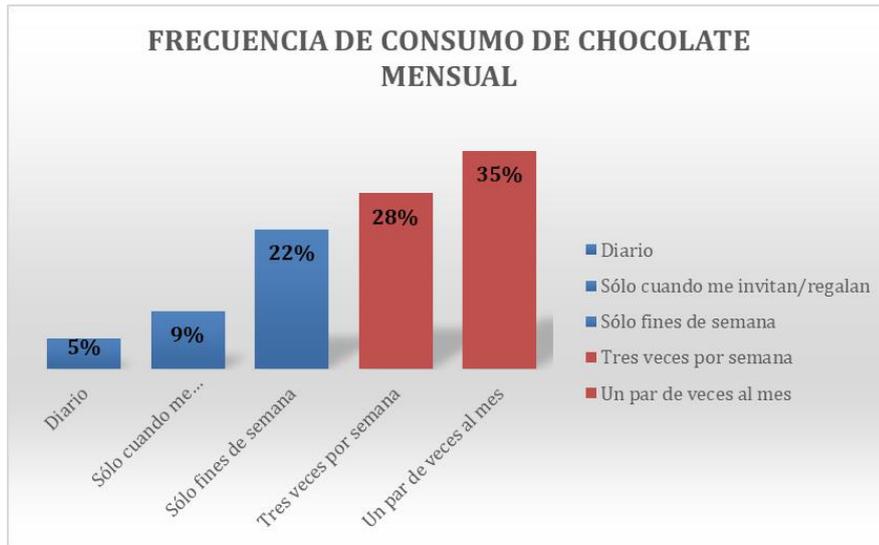
Con respecto a las almendras y demás insumos que se requerirán para la elaboración de nuestras tabletas de chocolate Choqo, tendrán un tiempo determinado también de 10 días para su traslado desde el interior del país hasta el almacén de la empresa maquila.

Cabe señalar que esta compañía estará a cargo de toda la compra de los productos e insumos necesarios para la elaboración de nuestras tabletas de chocolate orgánico de 70 gramos Choqo.

Para el primer año, la cantidad proyectada de producción mensual será de 5,000 unidades, con lo cual estaríamos alcanzando una cifra anual de 60,000 tabletas de chocolate orgánico las cuales se irán incrementando gradualmente según nuestros cálculos propuestos para los próximos años por nuestra empresa Kaofino Perú S.R.L.

Asimismo, tomando en cuenta nuestro análisis cuantitativo se percibe que hay un consumo mensual de 63% de chocolate en nuestro público objetivo, el cual nos da una primera proyección de nuestra producción mensual donde también se debe considerar, además, la realidad del mercado actual y competencias.

Ilustración 7.2. Frecuencia de consumo de chocolate mensual

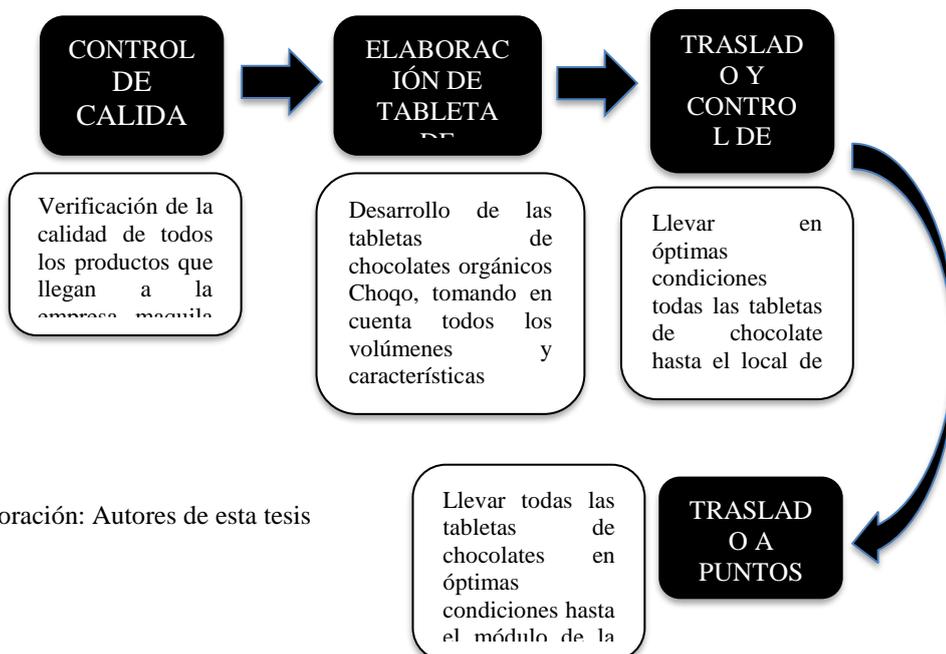


Elaboración: Autores de esta tesis

7.2. Ciclo de operaciones

La empresa Kaofino Perú S.R.L. tiene como objetivo principal la comercialización de tabletas de chocolate de cacao orgánico de máxima calidad, tercerizando toda la parte de producción y buscando alianzas estratégicas con maquilas. En un primer momento se trabajará junto con la empresa Organic Rainforest SAC. por lo cual es muy importante resaltar cuales son los procesos más importantes, y así cumplir con los objetivos trazados en la elaboración de las tabletas de chocolate orgánico Choqo.

Ilustración 7.3. Proceso de operaciones



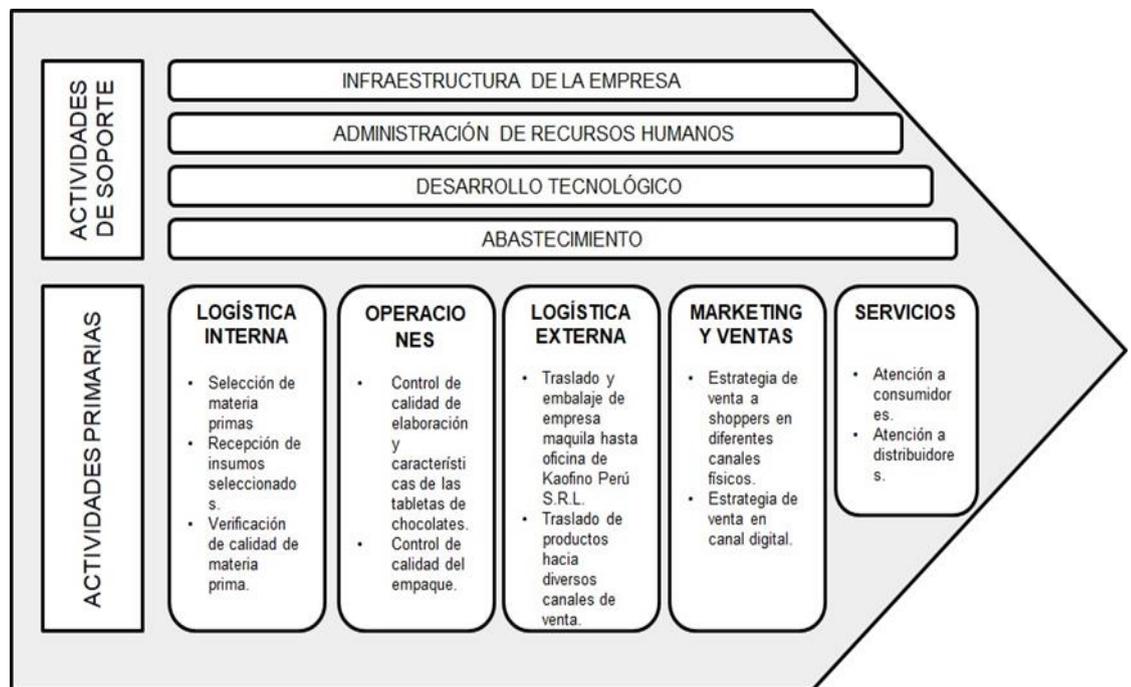
Elaboración: Autores de esta tesis

Como podemos observar nuestra empresa Kaofino Perú S.R.L. se centrará en el control del proceso de elaboración de chocolate orgánico esto debido que estamos tercerizando todo el proceso de producción por los altos costos que esto implicaría. Al ser una empresa nueva nos centraremos en el control durante el proceso de elaboración, traslado, en las estrategias de marketing, ventas y servicios post compra.

7.2.1. Cadena de Valor

En el siguiente cuadro mostraremos los procesos más importantes para Kaofino Perú S.R.L. y en cuales centraremos nuestras actividades con el fin de cumplir con nuestra promesa de marca de nuestros chocolates orgánicos Choqo.

Ilustración 7.4. Cadena de valor



Elaboración: Autores de esta tesis

a) Logística interna

En este punto, el supervisor de procesos de desarrollo de producto estará a cargo del control de calidad de todos los insumos que lleguen hasta la empresa maquila y que servirán para la elaboración de las tabletas de chocolate orgánico de 70 gramos. Tras la recepción de todas las materias primas, tendrá que verificar la calidad en el acopio de

estos insumos, es decir donde se guardarán hasta que se lleve a cabo el inicio del proceso. Para esta etapa de la cadena de valor se tiene programado dos días a fin de llevar a cabo el mayor y mejor control de todo lo expuesto.

b) Operaciones

Al comenzar el proceso de elaboración de tabletas de chocolates orgánicos se debe tener un control con que se cumpla con las características propuestas, tanto en el tamaño (tableta de 70g.), porcentaje de cacao (70%) y con otros insumos adicionales (almendras, pecana y aguaymanto). Al finalizar esta etapa, y ya estar listas todas las tabletas de Choqo, serán llevados a otro ambiente dentro de la empresa maquila donde se llevará a cabo el empaque final con el diseño establecido que identificará a nuestros chocolates orgánicos. Toda esta etapa de la cadena de valor tendrá un tiempo aproximado de 15 días.

c) Logística externa

La logística externa consta de dos momentos:

Un primer momento se refiere que una vez culminado todo el proceso de elaboración, comienza la etapa de embalaje de las 5, 000 mil tabletas mensuales en cajas de cartón de 100 unidades, las cuales serán conducidas hasta los camiones con sumo cuidado para mantener la calidad de nuestro producto. Estas cajas luego serán transportadas desde la empresa maquila hasta el local de nuestra empresa Kaofino Perú S.R.L. ubicado en el distrito de Surco, donde se pasará a otra etapa de nuestra cadena de valor. Esta etapa se llevará a cabo en un plazo máximo de 24 horas una vez culminado la etapa de operación.

Como segunda etapa, comprende el momento que se trasladará algunas cajas de tabletas de chocolate orgánico desde el local de nuestra empresa Kaofino Perú hasta nuestro módulo de venta ubicado en el centro comercial Jockey Plaza. Las otras cajas restantes serán trasladadas a los dos locales de los supermercados Flora y Fauna, ubicados en los distritos de San Borja y Miraflores; así también, a los 16 locales de la empresa Cencosud (Wong) que están ubicadas en la zona comprendida como Lima Moderna. Para este momento de la cadena de valor se tiene programado como plazo máximo dos días.

A continuación, detallamos cuáles serán las ubicaciones de cada local donde estará nuestros chocolates Choqo:

Tabla 7.5. Información de puntos de venta de chocolates Choqo

Empresa	Ubicación	Distrito
Jockey Plaza	Av. Javier Prado Este #4200	Santiago de Surco
Flora y Fauna	Av. Mariscal La Mar #1110	Miraflores
Flora y Fauna	Av. Aviación #3110	San Borja
Cenconsud - Wong	Jr. Ucello #162	San Borja
Cenconsud - Wong	Las Retamas #190 Urb. Los Sirios	La Molina
Cenconsud - Wong	Esq. Av. Elías Aparicio y Calle Tahití. La Planicie	La Molina
Cenconsud - Wong	Av. Javier Prado Este cdra. 50 – CC. Camacho	La Molina
Cenconsud - Wong	Av. 02 de Mayo #1099	San Isidro
Cenconsud - Wong	Calle Montebello #150	Santiago de Surco
Cenconsud - Wong	Av. Benavides cuadra52	Santiago de Surco
Cenconsud - Wong	Av. Santiago de Surco esq Av. Andrés Tinoco	Santiago de Surco
Cenconsud - Wong	Av. Santa Cruz #771	Miraflores
Cenconsud - Wong	Esq. Av. Benavides y Av. República de Panamá	Miraflores
Cenconsud - Wong	Calle Arias Schreiber #270	Miraflores
Cenconsud - Wong	Av. Malecón Bajada Balta #626	Miraflores
Cenconsud - Wong	Av. Malecón de la Reserva #610	Miraflores

Elaborado: Autores de la tesis

d) Marketing y Ventas

El gerente de marketing y ventas juntamente con el coordinador de canal tradicional y moderno estarán a cargo buscar, poner en práctica e investigar constantemente diversas acciones de marketing y ventas con el fin de incrementar el posicionamiento de nuestra marca Choqo en nuestro público objetivo, y, asimismo, impulsar el crecimiento de nuestras ventas en los diferentes canales.

En tanto promoverán una estrategia de marca y ventas para el canal digital que es uno de los medios más utilizados por nuestro público objetivo (25 a 42 años) tal como lo resalta el estudio de Ipsos y Apoyo (2017), con el fin de fomentar una comunicación constante con nuestro segmento.

e) Servicios

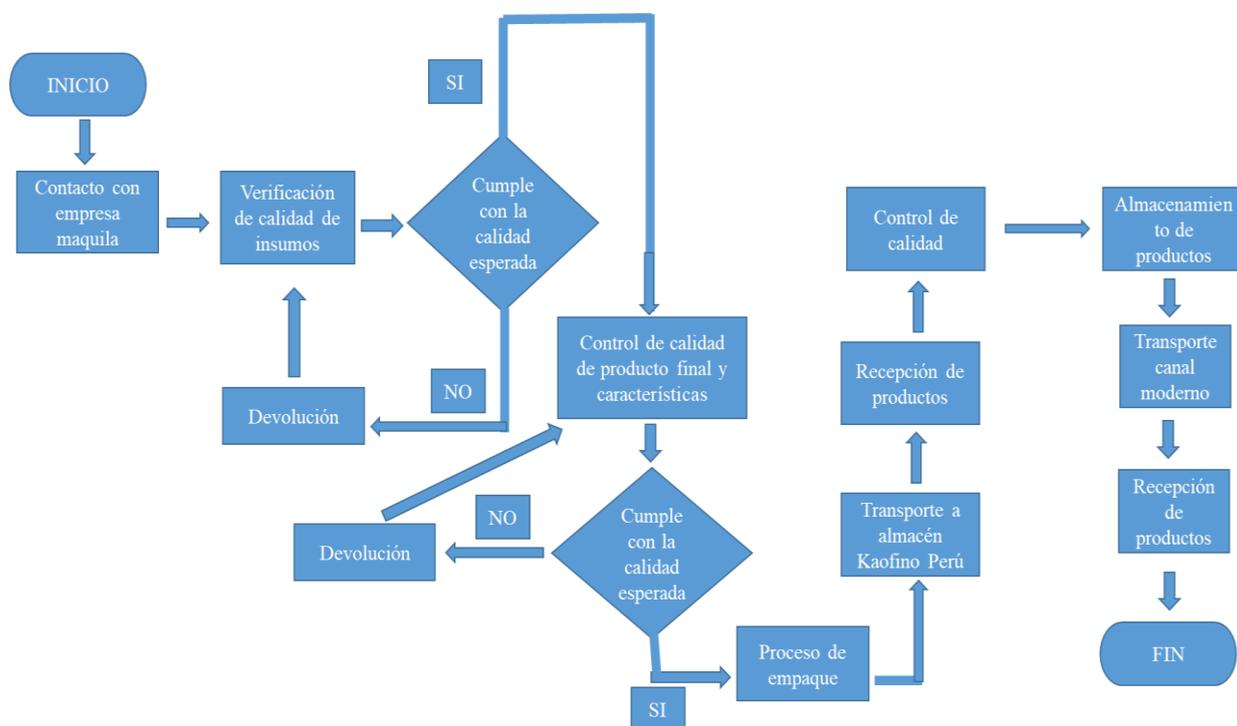
Se dividirá en dos secciones:

La primera se basará en la atención a nuestros distribuidores para lo cual se habilitará una línea telefónica para atender de manera rápida a cada uno de los requerimientos en nuestros diferentes canales o puntos de ventas. Se impulsará una comunicación constante con el fin de afianzar una alianza estratégica que nos permita visualizar los requerimientos constantes del consumidor y su actitud frente a la marca.

La segunda sección estará basada en fomentar una comunicación constante con nuestro consumidor de manera directa. Para eso se impulsará el canal digital, que será nuestro principal medio de comunicación con el público objetivo para solucionar cualquier duda y estar atentos a sus sugerencias que nos permita desarrollarnos constantemente. Toda consulta o sugerencia de nuestro consumidor tendrá como plazo de una hora para ser respondido a fin de brindar confianza y empatía a nuestros clientes.

7.3. Flujograma de procesos

Ilustración 7.5. Flujograma de procesos



Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Kaofino Perú S.R.L. comenzará a funcionar en un espacio de la vivienda de uno de los accionistas. Dicho lugar está ubicado en la calle César Díaz N°271 en el distrito de Santiago de Surco. Cuenta con un espacio de 200 metros cuadrados de los cuales 50 metros cuadrados estarán a disposición de la compañía. En ella se llevarán a cabo todas las funciones administrativas y comerciales de la empresa.

7.5. Desarrollo de espacio digital

Como parte de nuestra estrategia en el canal digital para la venta de nuestro chocolate orgánico Choqo, hemos decidido enfocarnos en el uso del Facebook e Instagram. En el caso del Facebook, se desarrollará un *fan page* donde se subirá contenido visual con el fin de ir promocionando los chocolates orgánicos, además de concretar ventas con nuestro público objetivo. Asimismo, se emitirá una pauta

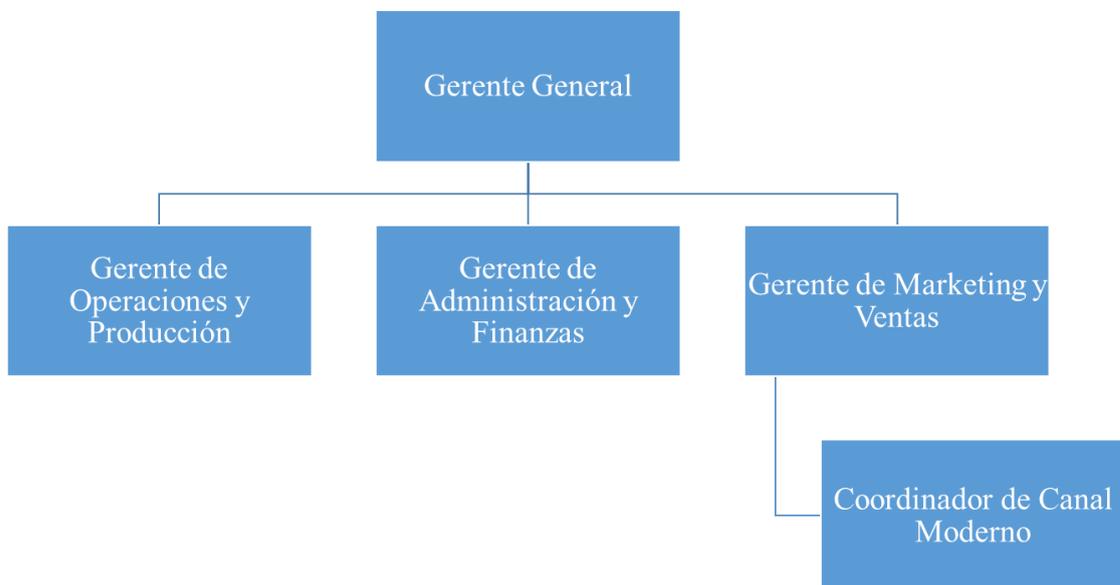
publicitaria que se irá renovando mensualmente como parte de nuestra estrategia de posicionamiento de marca. En ese sentido, se tiene establecido cada día subir un promedio de 4 piezas visuales y/o promociones orgánicas de las tabletas chocolate orgánico Choqo. Como política de atención al cliente se ha establecido en responder cualquier consulta o sugerencia de nuestros consumidores que nos llegue por nuestro *fanpage* en un plazo máximo de una hora.

En el caso del Instagram, se subirá cada día alrededor de cuatro fotos o animaciones dando a conocer la marca y/o promociones de tabletas de chocolate orgánico. Además, se emitirá una pauta publicitaria como parte de nuestra estrategia de posicionamiento de marca.

CAPÍTULO VIII PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1. Estructura organizacional

Ilustración 8.1. Estructura organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

La estructura organizacional de la empresa se sintetiza en el organigrama expuesto donde se indica los puestos existentes e importantes para la administración exitosa de la empresa.

8.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

En este sentido se explica la importancia de cada puesto existente en el organigrama de la empresa:

8.2.1. Gerente General

Tiene como principal función la de planificar, organizar, dirigir y analizar el desarrollo de la empresa. Asimismo, se encarga de contratar al personal humano que laborará en la organización. Todas estas acciones conllevan a una generación de utilidades haciendo uso de manera correcta y efectiva de todos los recursos propios y originados por la compañía. Supervisará las funciones de los departamentos de operación - producción, administración – finanzas y de marketing – ventas.

Perfil

- Profesional de carrera en administración de empresas o negocios internacionales.
- Experiencia de 3 años como mínimo en la administración o dirección de empresas, de preferencia en el rubro.
- Manejo de idiomas, inglés avanzado.

8.2.2. Gerente de operaciones y producción

Encargado de la supervisión, control y dirección de los procesos de producción en la fábrica maquiladora, con el fin de que se cumpla con los parámetros interpuestos en la empresa. Asimismo, debe vigilar e inspeccionar la calidad de la materia prima con el cual se realiza todo el proceso de producción. Además, estará a cargo de la dirección de todos los procesos como parte del Sistema de Gestión de Calidad que se establece para productos orgánicos. Será el encargado de velar que las gestiones con los proveedores y todos los procesos de adquisición de materia prima se cumplan, a esto sumarle que

debe gestionar un control del almacenamiento y distribución tanto de materia prima como de los chocolates orgánicos.

Perfil

- Profesional en logística, agroindustria o carreras, ingeniería comercial o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en el rubro de productos orgánicos.
- Manejo de inglés, nivel avanzado.
- Conocimiento de avanzado de Excel y programas de almacenamiento.

8.2.3. Gerente de Administración y Finanzas

Tiene como principal función la planificación, dirección y ejecución de todas las gestiones administrativas de la empresa con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Asimismo, se encarga de la administración y control del personal en la organización. Establecerá un rol de actividades en base al organigrama de la empresa con el fin de fijar metas por semestre las cuales debe velar por su cumplimiento.

Perfil

- Profesional de la carrera de Administración de Empresas o Administración de Negocios Internacionales.
- Experiencia mínima 3 años en el mismo cargo.
- Manejo de idioma inglés nivel intermedio.
- Manejo de Office Microsoft nivel avanzado.

8.2.4. Gerente de Marketing y Ventas

Es el encargado de establecer las mejores estrategias de comunicación a fin de poder atraer a potenciales clientes. Asimismo, deberá evaluar semestralmente la acogida de las propuestas de productos de la empresa y determinar los cambios necesarios o la entrada de un nuevo producto al mercado. Además, deberá realizar anualmente una investigación de mercado a fin de encontrar variación relevante que pueda usarse de manera favorable en pro de la empresa. Debe establecer estrategias rentables que logren fomentar a la fidelización de los clientes.

Perfil

- Profesional en la carrera de Marketing.
- Experiencia mínima 3 años en cargo similar de preferencia referentes a chocolates o productos orgánicos.
- Manejo de inglés nivel avanzado.

8.2.5. Coordinador de canal moderno

Personal encargado de la supervisión de los productos en los diferentes canales de distribución. Generará propuestas de Trade; controlará y suministrará material para la implementación de estrategias de comunicación y ventas en cada canal. Además, segmentará y propondrá los principales puntos de ventas óptimos para los productos.

Perfil

- Egresado en marketing, administración o ingeniería civil.
- Experiencia mínima 2 años en el rubro tanto en canal moderno.
- Elaboración, manejo y control de presupuestos.
- Manejo de Gantt o Planners.

8.3. Equipo de trabajo

Como parte de un ideal desempeño de todos los gerentes y colaboradores que integran la empresa se ha buscado establecer algunos puntos importantes que dirigirán el correcto trabajo en equipo dentro de la organización. Asimismo, se buscará motivar a cada integrante de la empresa mediante un programa de incentivos tanto remunerados y no remunerados, que se explicará con más detalle más adelante.

8.3.1. Objetivos Claros y definidos

Lo importante es que todos los que integran la empresa tengan claro cuáles son los objetivos, misión y visión de la empresa. Que tengan pleno conocimiento de cada meta trazada a corto, mediano y largo plazo a fin de mediante un trabajo en conjunto se pueda lograr los objetivos expuestos en un inicio. Asimismo, se realizará charlas de inducción a cada personal nuevo que ingrese con el fin de que tenga claro cada uno de los puntos antes expuestos.

8.3.2. *Sentido de pertenencia*

Se buscará involucrar a cada integrante de la compañía y esto con el fin de que tenga conocimiento que su presencia dentro de la empresa es importante para la consecución de los objetivos trazados. Cada opinión y comentario de todos en la compañía es fundamental para una mejor observación de problemas y la sucesiva toma de decisiones.

8.3.3. *Orientación a la solución de problemas*

Ante un hecho que acarrea problemas se buscará presentar diversas soluciones con el fin de sacar adelante tal situación. La prioridad en la empresa no será de acusar o buscar culpables, sino que se orientará en primer lugar a la búsqueda de soluciones.

8.3.4. *Programa de incentivos remunerados y no remunerados*

- a) **Incentivos remunerados:** Con el cumplimiento de metas propias de cada departamento de la compañía tanto gerentes y colaboradores serán recompensados con un bono de desempeño el cual se les otorgará conjuntamente con su sueldo mensual. Además, se evaluará cualquier incremento en el sueldo tomando como base el desempeño llevado durante el tiempo de contrato y también, analizando la situación económica del país.

- b) **Incentivos no remunerados:** Se ha planificado poder brindar tanto a gerentes y colaboradores, retribuciones a eventos de capacitación en diversos talleres de interés de cada uno de ellos, eventos de distracción para cada uno de los integrantes conjuntamente con su familia, full day y tarjetas de consumo que buscarán sobre todas las cosas incentivar e incrementar el buen ambiente dentro de la organización.

8.4. Turnos de trabajo y modalidades de contratación

8.4.1. Turnos de Trabajo

Tomando en cuenta las recomendaciones del Ministerio de Trabajo y Promoción y según lo estipulado en la Constitución Política del Perú la jornada máxima para los gerentes y colaboradores de la empresa será de ocho horas diarias o 48 horas semanales. No obstante, para algunos puestos se puede contratar con un horario menor, todo esto amparado por ley. Además, los horarios serán establecidos tomando en cuenta el puesto en el que se desempeña. Asimismo, se brindará un refrigerio diario de una hora, la cual no formará parte de la jornada diaria.

8.4.2. Modalidad de contratación

Los contratos que se suscribirán con los gerentes de las diferentes áreas será por un periodo determinado de un año, el cual se irá renovando anualmente tomando en cuenta el crecimiento de la empresa, situación actual de la misma, situación económica del país y perspectivas del mismo contratado.

Diferente es el caso del personal que ingresará como supervisor, coordinador y contador, a quienes se les realizará un contrato de 90 días de prueba. Tras la culminación del mismo, se podrá realizar una renovación de contrato, tomando en cuenta su desempeño en los tres primeros meses, suscribiendo a partir de la fecha un acuerdo laboral de un año, con opción a renovar anualmente.

8.5. Remuneración del personal

En el caso de las remuneraciones, tanto al personal de gerencia y otros integrantes de la empresa, se designará tomando en cuenta el mercado y las aspiraciones de cada uno de ellos. Siempre es bueno detallar que según el último Decreto Supremo N°004-2018-TR, publicado en el diario El Peruano, se detalló el aumento del sueldo mínimo a S/. 930.00 nuevos soles.

Además, de su pago mensual el colaborador de la compañía contará con:

- Vacaciones de 30 días al año
- Asignación familiar por escolaridad

- Gratificación de julio y diciembre
- Seguro de Salud
- Capacitaciones
- Ingreso a planilla

8.6. Estrategias de recursos humanos

Con el fin de lograr captar el mejor personal posible para lograr los objetivos fijados por la empresa, y asimismo brindar un ambiente y clima organizacional a todo el personal de la compañía, se ha establecido una estrategia en el cual se basará en 5 puntos fundamentales en el logro de estos objetivos.

8.6.1. Proceso de reclutamiento y selección

Se planificará y analizará el tipo de personal adecuado y necesario para cada puesto. Los requisitos que debe contar cada postulante, basado no solamente en su experiencia sino en su empatía, y ganas de crecimiento constante como ser humano y profesional. Para todo esto se desarrollará diversas pruebas que nos permita poder escoger con los profesionales idóneos que requerimos.

8.6.2. Procesos de capacitación

Tras la selección del personal, se buscará desarrollar programas de capacitación de manera semestral y anual a fin de mejorar la capacidad de cada uno de nuestros colaboradores. Estas capacitaciones podrán obtenerse mediante convenios con diversas instituciones empresariales o de idiomas. Asimismo, estos programas de capacitación servirán como incentivo para cada profesional de la empresa, como un camino a la mejora en su calidad profesional.

8.6.3. Proceso de inducción

La incorporación de un nuevo personal a la empresa, amerita introducirlo en toda la cultura, valores, visión y misión de la compañía. Por tal razón, se establecerá charlas

obligatorias en la primera semana a cada colaborador a fin de poder dar a conocer todo lo que representa trabajar en nuestra organización y a su vez lo importante que es para la empresa cada personal de la organización. Mientras más claros estén los objetivos y metas, con mayor solvencia se lograrán alcanzar todo lo presupuestado.

8.6.4. Proceso de remuneraciones

Todo pago al personal se abonará el primer día hábil de cada mes. De haber ingresado el profesional durante el mes en curso, su pago mensual será los días trabajados, regularizando su remuneración al mes siguiente.

8.6.5. Proceso de clima organizacional

Se desarrollará diversas actividades internas con el fin de establecer y fomentar un buen clima organizacional en la compañía. Esto reducirá los ausentismos, conflictos internos e incrementará la posibilidad de retención del buen profesional. Estos eventos se llevarán a cabo de manera semestral y anual demostrando lo importante que es para la empresa el impulsar un buen ambiente dentro de la compañía.

8.7. Planeación del presupuesto de recursos humanos

El presupuesto designado para todo el personal que integra la empresa será el siguiente:

Tabla 8.1. Cuadro de presupuestos en remuneración de recursos humanos

Gastos	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos (*)	Sueldos personal administrativo (anual)	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
	Sueldos personal Gerencial (anual)	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
	Fuerza de ventas (anual)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	Impulsadora de ventas (anual)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Total Gasto administrativo anual (S/)		187,000.00	187,000.00	187,000.00	187,000.00	187,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión Inicial

La inversión del proyecto viene a ser los gastos que se efectúan para poder implementar nuestro negocio, lo cual se espera que en un determinado tiempo nos genere beneficios. Para la puesta en marcha de la empresa Kaofino Perú S.R.L. de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico, Choqo, realizaremos la inversión inicial que se muestra en la tabla 9.1.

- a) **Inversión fija:** Involucra los costos en que se incurrirá para la implementación de la tienda en un centro comercial. Se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 9.1. Inversión en Activo Fijo

	Monto (S/)
Otras instalaciones	30,000.00
Mobiliario	5,000.00
Equipos varios	10,000.00
Total Activo fijo	45,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Dentro de otras instalaciones se incluye los gastos en los que se incurrirá en: sistema eléctrico, luminarias, habilitación, señalética e instalación del módulo. Así como comunicaciones (voz y data) para instalación de POS, entre otros.

Dentro de mobiliario se está incluyendo lo siguiente: exhibidora no refrigerada, barra de atención, costalillos donde se colocará granos de cacao, armario o gaveta. Equipos: caja registradora, frigobar, televisor.

Al ser una única tienda de 3x4 m² no se precisa mayor cantidad de inversión en activo fijo. Los componentes de la inversión en activo fijo se han validado con expertos en implementación de tiendas y restaurantes en zona retail de aeropuertos y centros comerciales.

- b) **Capital de trabajo:** Es la capacidad financiera que ayudará a llevar a cabo las actividades de la tienda con normalidad a corto plazo, cubriendo los requerimientos de la producción, comercialización antes de percibir ingresos.

Calcularemos el capital de trabajo tomando en cuenta el método de periodo de desfase, en donde tomaremos en cuenta los costos de producción de la maquila a nivel anual (60,000 unidades), número de días del ciclo operativo (30 días), gastos de administración, venta y financieros.

La fórmula es la siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{Capital de trabajo ciclo} \\ \text{operativo} = \end{array} \frac{\text{Costo total del año}}{365} \times \text{Número de días del ciclo operativo}$$

$$\begin{array}{l} \text{Capital de trabajo ciclo} \\ \text{operativo} = \end{array} \frac{538,670.52}{365.00} \times 30.00$$

$$\begin{array}{l} \text{Capital de trabajo ciclo} \\ \text{operativo} = \end{array} \boxed{44,274.29}$$

Tomando en cuenta el monto que sale, nuestro capital de trabajo vendría a ser el siguiente:

Tabla 9.2. Inversión en Capital de Trabajo

	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Capital de Trabajo	45,000.00	20,000.00	8,000.00

Elaboración Autores de esta tesis

El total de la inversión sería de la forma siguiente:

Tabla 9.3. Inversión Total

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<u>Activo Fijo</u>				
Otras instalaciones	30,000.00			
Mobiliario	5,000.00			
Equipos varios	10,000.00			
<u>Capital de Trabajo</u>	0	45,000.00	20,000.00	8,000.00
Inversión Total (S/)	45,000.00	45,000.00	20,000.00	8,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2. Financiamiento

- a) **Estructura de financiamiento:** El financiamiento lo lograremos mediante el préstamo de los 5 socios fundadores de la empresa Kaofino Perú S.R.L. Para esto, tomando en cuenta el sueldo promedio de los 5 socios (S/4,500.00) se contaría con un préstamo de S/80,000.00 para cada uno, completando una suma total de S/400,000.00.

El préstamo se realizaría en el banco Scotiabank, para el cual los requisitos son:

Ilustración 9.1. Requisitos de préstamo – Banco Scotiabank

	Trabajador con Cuenta Sueldo Scotiabank	Trabajado dependiente	Trabajador Independiente	Trabajador Independiente con Negocio
DNI del solicitante y cónyuge.	✓	✓	✓	✓
Recibo de luz, agua o teléfono fijo.		✓	✓	
Copia del Registro Unico del Contribuyente (RUC)				✓
Declaración Jurada Anual de Impuesto a la Renta				✓
3 últimos PDT y/o 3 últimos recibos por honorarios profesionales			✓	✓
2 últimas Declaraciones Jurada Anuales de Impuesto a la Renta.				✓
Ultima boleta de pago para ingresos y dos últimas boletas de pago para ingresos variables.		✓		
Contrato de locación vigente			✓	

Fuente: Scotiabank

La forma en que el banco aplica las tasas de interés de acuerdo al tipo de préstamo personal son los siguientes:

Ilustración 9.2. Scotiabank - Tasas de acuerdo a préstamos personales



Scotiabank

PRESTAMOS PERSONALES

Contiene cambios vigentes desde: 01.06.2018 Última actualización: 01.06.2018

Concepto	Tarifas		Forma de Aplicación	Observaciones
	M. N. (S/)	M. E. (US\$)		
Tasas (*)				
1.- Préstamo de Libre Disponibilidad				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Min 13.50% Máx 45.00%	Min 13.50% Máx 45.00%		De acuerdo a evaluación del cliente
2.- Préstamo de Libre Disponibilidad con Garantía Líquida				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Min 10.00% Máx 13.00%	Min 9.00% Máx 12.00%		Garantía de un Depósito a Plazo.
3.- Clientes con Cuenta Sueldo				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Min 12.50% Máx 39.00%	Min 12.50% Máx 39.00%		De acuerdo a evaluación del cliente
4.- Adelanto de Sueldo a clientes con Cuenta Sueldo				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	No aplica	No aplica		
5.- Préstamo Descuento por Planilla				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Máx 24.00%			
Comisiones				

Fuente: Scotiabank

De acuerdo al sueldo y monto habilitado a préstamo la tasa de costo efectiva anual (T.E.A.) es de 13.76% y el préstamo al que estaríamos sujetos sería un préstamo de libre disponibilidad. Las condiciones del préstamo al que incurriríamos es el siguiente:

Tabla 9.4. Simulación de préstamo

Producto	LIBRE DISPONIBILIDAD
Importe de Préstamo	S/400,000.00
Tasa de Préstamo TEA (360 días)	13.50%
Nro. de Cuotas	60 meses
Fecha de Desembolso	8/18/2018
Fecha Primer Vencimiento	9/18/2018
Tipo de Cuota	Sin cuotas dobles
Importe del Bien	S/0.00
Tasa de Seguro de Desgravamen	0.01500000 TEM
Tasa de Seguro del Bien	0.00%

Importe Cuota Normal	S/9,134.21
Importe Cuota Doble	S/0.00
Importe 1era. Cuota	S/9,133.70
Importe Ultima Cuota	S/9,134.21
Fecha Vencimiento Ultima Cuota	8/18/2023
Tasa de Costo Efectivo Anual	13.76%

Fuente: Scotiabank

Este préstamo del monto de S/ 400,000.00 tiene un plazo de 5 años sin periodo de gracia y un número de cuotas de 60. La tasa de interés costo efectiva anual (TEA) es de 13.76%.

Cabe destacar que el préstamo se realizará desde el inicio de operaciones de la empresa Kaofino Perú S.R.L. y al comienzo de implementación de la tienda, ya que es necesaria realizar la inversión e instalación de nuestro activo fijo.

- b) **Cronograma de pago de deuda:** Se realizará el pago de la deuda tal como se muestra en la tabla a continuación, en donde se incluye las amortizaciones e intereses respectivas.

Tabla 9.5. Cronograma de pago de la deuda

Importe del Préstamo:	S/400,000.00
Tasa de Costo Efectivo Anual:	13.76%

Elaboración: Autores de esta tesis

El cronograma de pago de la deuda de forma detallada se mostrará en Anexos.

9.3. Costos

- a) **Costos de producción:** La producción de los chocolates orgánicos Choqo se realizaría mediante el alquiler de una maquila en la empresa Organic Rainforest S.A.C. Nuestra producción será la mostrada en la Tabla 9.6:

Tabla 9.6. Producción de chocolates

Producción anual	60,000	Tabletas
Producción mensual	5,000	Tabletas
Producción día	250	Tabletas

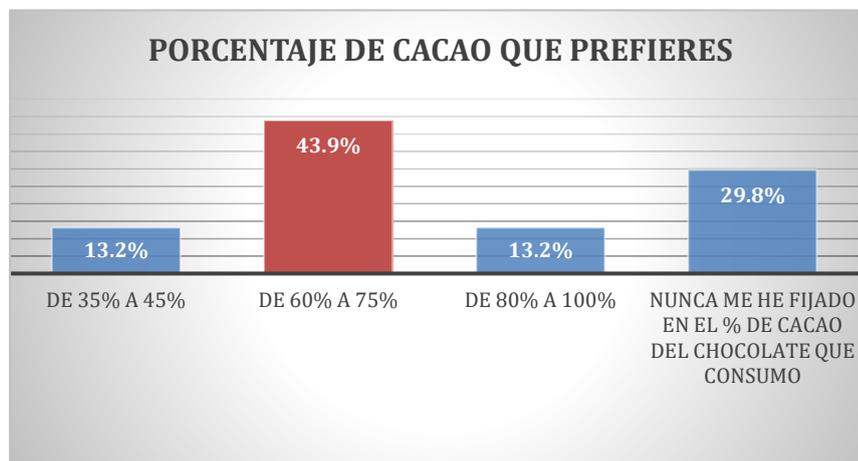
Elaboración: Autores de esta tesis

Nota: Considerando de base 20 días útiles por mes.

Tomando en cuenta el tamaño del mercado de chocolates de alto porcentaje de cacao en el Perú descrito anteriormente, se espera tener una participación inicial del 1% en el mismo. Por lo cual se producirán 60,000 tabletas anuales en los próximos 5 años, los cuales incrementarán gradualmente en un 10% tomando en cuentas las cifras proyectadas de venta mundial de chocolate orgánico (Euromonitor International).

b) Distribución de costos fijos y variables: Para decidir qué tipo de chocolate se producirá, se tomará de base el estudio de mercado realizado.

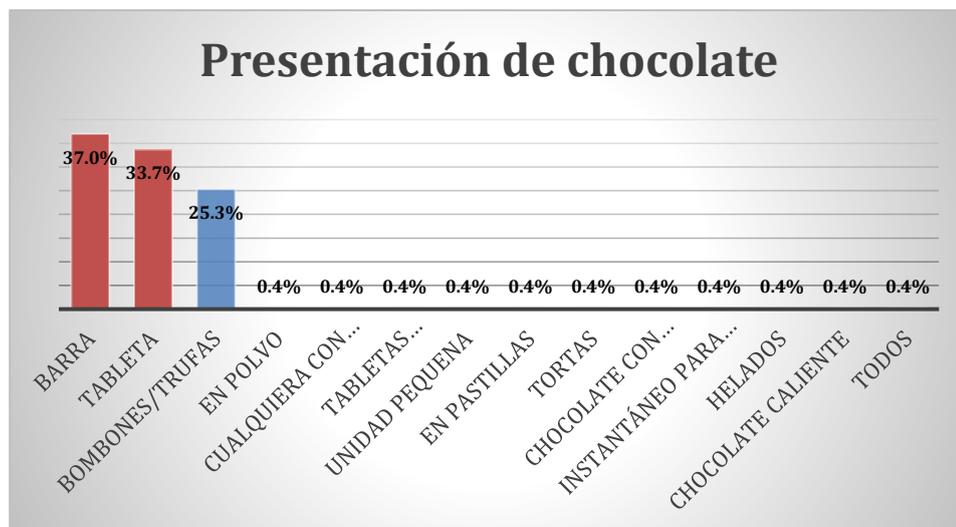
Ilustración 9.3. Porcentaje de cacao que prefiere público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al resultado de la encuesta, se obtuvo que la preferencia del porcentaje de cacao de nuestro público potencial es de una concentración del 70%.

Ilustración 9.4. Presentación de chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis

Se encontró en las encuestas una mayor aceptación la barra y tableta, por lo que se optó producir una tableta de chocolate (minimización de costos por maquila).

Ilustración 9.5. Ingrediente adicional



Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a las preferencias de los encuestados en el estudio de mercado realizado, se determinó que se usaría de ingrediente adicional las almendras en el primer año de producción y a partir del segundo año, lanzaríamos chocolate con frutas deshidratadas (aguaymanto) y pecanas.

En consiguiente, los principales ingredientes que se toman en cuenta en la preparación de la tableta de Choqo de 70% vienen a ser: licor de cacao, manteca de

cacao, almendras y panela orgánica. A continuación, se mostrará la formulación de chocolate para nuestros tres tipos de sabores:

Tabla 9.7. Formulación Chocolate 70% elaborado - Almendra

Descripción	Porcentaje	Cantidad (para 100 Kg)	Observaciones
Licor de cacao	65%	100 Kg	Para el caso de cacao se consideran 100 Kg, porque hay una pérdida en el proceso de tostado y descascarillado del 70%.
Manteca de cacao	5%	5 Kg	-
Panela orgánica	20%	30 Kg	-
Almendra	10%	2 Kg	-

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.8. Formulación Chocolate 70% elaborado - Aguaymanto

Descripción	Porcentaje	Cantidad (para 100 Kg)	Observaciones
Licor de cacao	65%	100 Kg	Para el caso de cacao se consideran 100 Kg, porque hay una pérdida en el proceso de tostado y descascarillado del 70%.
Manteca de cacao	5%	5 Kg	-
Panela orgánica	20%	30 Kg	-
Aguaymanto	10%	2 Kg	-

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.9. Formulación Chocolate 70% elaborado - Pecana

Descripción	Porcentaje	Cantidad (para 100 Kg)	Observaciones
Licor de cacao	65%	100 Kg	Para el caso de cacao se consideran 100 Kg, porque hay una pérdida en el proceso de tostado y descascarillado del 70%.
Manteca de cacao	5%	5 Kg	-
Panela orgánica	23%	30 Kg	-
Pecana	7%	2 Kg	-

Se eligió producir la tableta de Chocho con el cacao de Chuncho debido a propiedades como: calidad sobresaliente en cuanto al aroma, baja acidez en licor de cacao y su buen aroma (Ministerio de Agricultura MINAG, 2010).

El precio por kilogramo por pasta de cacao viene a ser el siguiente:

Tabla 9.10. Precio por pasta de cacao por Kg.

Descripción	Precio x Kg (pedido mínimo 50Kg)
Cacao Origen Lamas (puesto en Lima)	S/11.00
Cacao Origen Cuzco (puesto en Lima)	S/24.00
Azúcar blanca refinada	S/2.40
Manteca de cacao	S/24.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo que nuestro costo total mensual de la pasta de cacao seleccionada es la siguiente:

Tabla 9.11. Precio por pasta de cacao por Kg. (Mensual)

Descripción	Precio x Kg (Mensual)
Cacao Origen Cuzco	S/3.600.00

Elaboración: Autores de esta tesis

c) **Costo de producción (mensual) de la maquila:** De acuerdo a la cotización brindada por Organic Rainforest S.A.C. se muestran los costos de maquila en la tabla 9.13.

Tabla 9.12. Costo de producción en maquila – Mensual por 5000 unidades

Cantidad (Kg.)	Descripción	Precio por Kg (S/)	Precio total (incluido IGV) S/
350	Tostado y descascarillado	9.4	3,290.00
245	Molienda primaria Nibs	3.8	931.00
350	Refinado de Licor de cacao	13.2	4,620.00
350	Templado y moldeado de tabletas	26.4	9,240.00
350	Empacado de tabletas	5.73	2,005.50
Precio total en S/.			20,086.50

Elaboración: Organic Rainforest S.A.C.

Los costos anuales por la elaboración vía maquila de estas 5,000 unidades de tabletas de 70 gramos de chocolate es la que se muestra en la tabla 9.14.

Tabla 9.13. Producción mensual 5000 unidades de tabletas de 70 g.

Costo de producción (S/ mensual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	144,000.00	158,400.00	173,520.00	191,520.00	210,808.80
Manteca de cacao	4320.00	3,240.00	3,240.00	3,456.00	3,672.00
Azúcar	7200.00	360.00	666.00	1,040.40	1,492.02
Almendra	18900.00	14,175.00	14,175.00	15,120.00	16,065.00
Pecana	0.00	955.50	1,767.68	2,761.40	3,960.07
Aguaymanto	0.00	900.90	1,666.67	2,603.60	3,733.78
Envases	54,000.00	59,400.00	65,070.00	71,820.00	79,053.30
Precio maquila (5000 tabletas)	241,038.00	265,141.80	290,450.79	320,580.54	352,867.58
Precio de costo total (5000 tabletas)	469,458.00	502,573.20	550,556.13	608,901.94	671,652.55
Precio de costo unitario (1 tableta)	7.82	7.61	7.61	7.63	7.65

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Precios

Para determinarlo, se realizó un análisis del precio promedio del mercado de chocolates de cacao al 70% y diferenciamos entre orgánico y no orgánico. Al observarse que cuentan con diferentes tamaños de gramaje, se calculó un ratio del precio por gramo para que pueda ser comparable, tal como se muestra en la tabla 9.14 y 9.15.

Tabla 9.14. Lista de precios de chocolate orgánico

Chocolates orgánicos	Gramos	Precio	Precio x gramo
Cacaosuyo 70% cacao Piura	70	21.50	0.31
Orquídea 80%	90	18.50	0.21
Domenico Organic dark 70%	80	15.90	0.20
Pacari Esmeraldas 60%	50	15.19	0.30
Shattell 70% cacao	70	22.99	0.33
Marana Craft chocolate - Cusco 70%	70	19.90	0.28
Precio promedio - Chocolates orgánicos	71.67	19.00	0.27

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.15. Lista de precios de chocolate no orgánico

Chocolates No orgánicos	Gramos	Precio	Precio x gramo
La Ibérica 73% cacao - dark chocolate	100	22.00	0.22
Montblanc chocolate 73% cacao	90	11.20	0.12
Tesoro Amazónico dark 76%	70	16.90	0.24
TANA chocolate negro 64%	70	17.90	0.26
Guirardelli Intense dark 72%	100	16.90	0.17
Lindt Excellence 85%	100	16.55	0.17
Lindt Excellence 70%	100	14.6	0.15
Valor 70%	100	13.7	0.14
Innato línea premium 70%	100	11.5	0.12
Precio promedio - Chocolates orgánicos	92.22	15.69	0.17

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta este análisis, se determinó el siguiente precio de mercado:

Tabla 9.16. Lista de precios - Choqo

Precio Choqo 70 gramos	70 gramos	S/17.90	0.26
------------------------	-----------	---------	------

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el horizonte de tiempo de mercado, se proyecta un crecimiento de los precios en 2% por cada año, tal como se muestra en la tabla 9.14.

Tabla 9.17. Lista de precios - proyección a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Choqo 70 gramos	17.90	18.26	18.62	19.00	19.38

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Ingresos

En base a los datos de producción, precio de lista y porcentaje de ventas se realizará nuestra proyección de ventas para los 5 años.

Para ello, se tomará en cuenta la siguiente información:

Tabla 9.18. Proyección de crecimiento potencial de mercado de chocolates

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021
Proyección de mercado de chocolate orgánico (toneladas)	0.437	0.478	0.525	0.576	0.639
%		9%	10%	10%	11%

Fuente: Euromonitor

La tasa de crecimiento de nuestra categoría es significativa con crecimientos esperados en más del 10% aproximadamente (Euromonitor).

A su vez, cuando se revisa la información acerca de las proyecciones de mercado de empresas similares, se identifica que, la marca Innato tiene una proyección de 20% a 25% este año (Gestión, 2017). Se observa que el mercado ha presentado un fuerte dinamismo, sin embargo, al ser una marca nueva, se ha tomado la decisión de considerar un crecimiento anual de producción de Choqo en 10% constante para los 5 años.

Tabla 9.19. Proyección de ventas y producción

Ingresos Brutos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades totales anuales	60,000	66,000	72,300	79,800	87,837
Tabletas almendra producidas	60,000	45,000	45,000	48,000	51,000
Tabletas aguaymanto producidas	0	3,000	5,550	8,670	12,434
Tabletas pecana producidas	0	3,000	5,550	8,670	12,434
Venta total en unidades	45,000.00	52,800.00	61,455.00	71,820.00	83,445.15
Precio en S/	17.90	18.26	18.62	19.00	19.38
Venta Total en S/	805,500.00	964,022.40	1,144,486.30	1,364,265.66	1,616,794.48
Proyección % de ventas	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95
Inventario almendra (IF)	15,000	15,000	12,000	9,000	6,000
Inventario aguaymanto (IF)	0	600	1,230	1,485	1,392
Inventario pecana (IF)	0	600	1,230	1,485	1,392
Total inventario	15,000	16,200	14,460	11,970	8,784

Elaboración: Autores de esta tesis

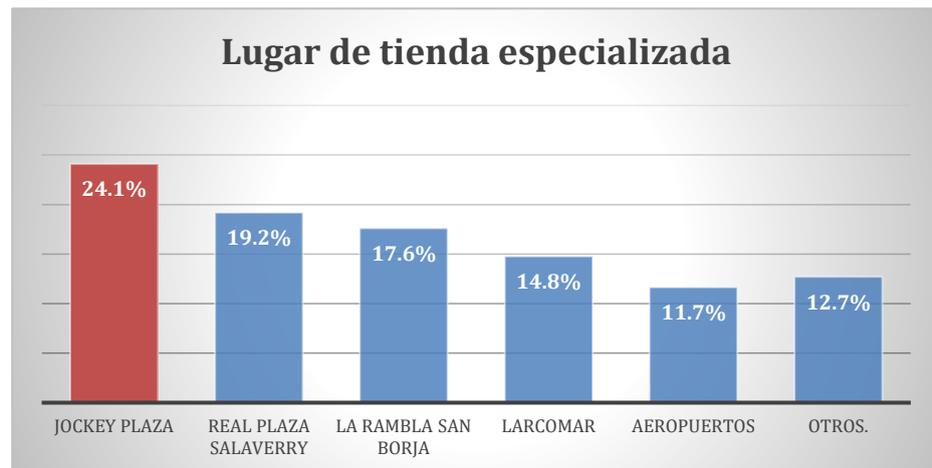
De acuerdo a como se muestra en la tabla 9.21, la proyección de ingresos totales en el primer año es S/805,500.00.

9.6. Egresos

Los egresos se componen de lo siguiente: gastos administrativos, gastos de venta y financieros.

- a) **Gastos administrativos:** De acuerdo al estudio de mercado realizado, se observó que había una preferencia porque Choqo se encuentre tanto en un centro comercial como también esté en una cadena de autoservicio.

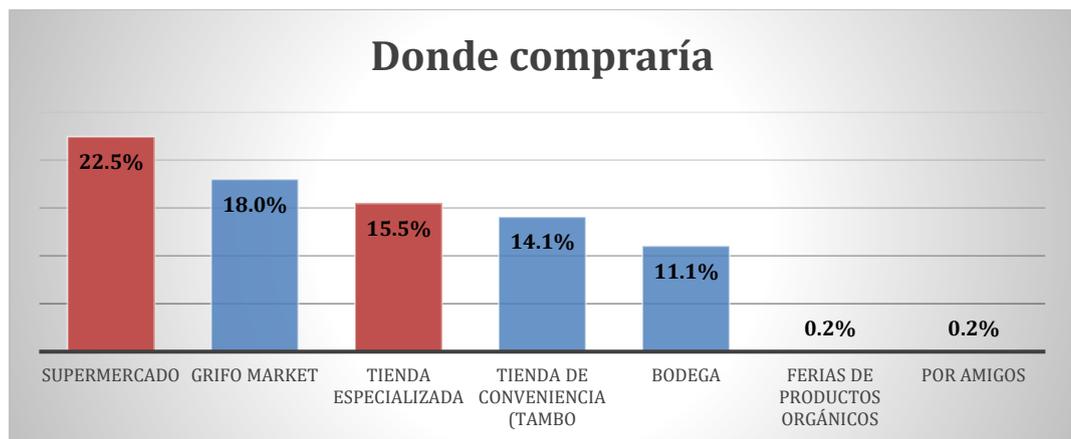
Ilustración 9.6. Lugar de tienda especializada



Fuente: Encuestas realizadas para la elaboración de la tesis

De acuerdo a lo observado se optó porque Chocho se encuentre en el centro comercial Jockey Plaza.

Ilustración 9.7. Donde compraría



Fuente: Encuestas realizadas para la elaboración de la tesis

A su vez, hay preferencia en el público potencial por comprar las tabletas de chocolate en supermercados. De acuerdo al estudio, se determinó ingresar a supermercados Wong (13 tiendas) y en el market Flora & Fauna (2).

Gasto de alquiler en centro comercial:

El módulo que alquilaremos será un formato cercano a las zonas más transitadas de 4x3 m². Por encontrarse dentro del centro comercial Jockey Plaza, según la información que se recabó, se paga una renta variable que oscila de 10 a 15% dependiendo el tamaño

del módulo. Al ser el módulo de Choqo un formato pequeño corresponde el 12% de las ventas mensuales de la tienda.

Los montos por concepto de alquiler serían de la forma siguiente:

Tabla 9.20. Gastos de alquiler total – 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales proy.	805,500.00	964,022.40	1,144,486.30	1,364,265.66	1,616,794.48
Gastos de alquiler anual (12%)	96,660.00	115,682.69	137,338.36	163,711.88	194,015.34

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos de colocación en supermercado:

Flora & Fauna:

Se tiene proyectado colocar el producto en el supermercado de productos saludables Flora y Fauna, el cual va muy acorde al concepto que queremos tener para Choqo. Para lo cual incurriremos en los siguientes gastos por única vez para el ingreso al supermercado.

Tabla 9.21. Gastos de documentación

Documentación de ingreso a los supermercados en Flora y Fauna (ficha técnica, validación de certificación, otros documentos relacionados).	S/5,000.00
Total de gastos de implementación	S/5,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Mediante un contacto directo con Flora & Fauna sabemos que el procedimiento de ingreso es el siguiente:

- Presentación de ficha técnica, validación de certificación de ser producto orgánico y demás documentos relacionados.
- No se cobra un derecho de ingreso al inicio de operaciones.
- Flora y Fauna cobrará un margen de ganancia de aproximadamente en un 10-30% adicional al precio sugerido de Choqo.
- El proceso de admisión al supermercado puede variar en un rango de 4 meses aproximadamente por la fuerte demanda de varias marcas por ingresar al supermercado.

Por lo que no incurriremos en un mayor gasto adicional al de la documentación tal como se señala en la tabla precedente.

Cencosud:

El costo mensual que incurrimos por colocar nuestros productos en este supermercado es de S/2,500.00. Las condiciones generales de acuerdo comercial se encuentran especificadas en el Anexo IX.

Tabla 9.22. Gastos de documentación

Documentación de ingreso a los supermercados en CENCOSUD (ficha técnica, validación de certificación, otros documentos relacionados).	S/2,500.00	S/30,000.00
Total de gastos de implementación	S/2,500.00	S/30,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta la distribución de nuestros canales, realizaremos el siguiente mix de nuestros productos como se visualiza en la Tabla 9.23.

Tabla 9.23. Mix en canales

	Unidades	(%)
Jockey Plaza	1000	0.20
Flora y fauna	500	0.10
Cencosud	3500	0.70
Total de unidades	5000	

Elaboración: Autores de esta tesis

Los gastos administrativos son los que se muestran en la tabla 9.24.

Tabla 9.24. Gastos administrativos

Gastos	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos (*)	Alquiler de local	96,660.00	115,682.69	137,338.36	163,711.88	194,015.34
	Artículos de oficina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
	Sueldos personal administrativo (1)	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
	Sueldos personal Gerencial (4)	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
	Fuerza de ventas (2)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	Impulsadora de ventas (1)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
	Otros gastos	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Total Gasto administrativo anual (S/)		272,660.00	291,682.69	313,338.36	339,711.88	370,015.34

Elaboración: Autores de esta tesis

Artículos de oficina: Útiles varios que nos sirven tanto para la oficina como la tienda.

Sueldo personal administrativo: Coordinador de canal tradicional y moderno.

Sueldo personal gerencial: El personal administrativo es Gerente General, Gerente de operaciones y producción, Gerente de administración y finanzas, Gerente de marketing y ventas.

Fuerza de ventas: los asistentes que se encontrarán en la tienda del centro comercial de Choqo.

Impulsadora de ventas: se encontrará en el supermercado con un régimen rotativo de lunes, miércoles y viernes.

Otros gastos: Gastos varios, colocamos el monto que se asigna a CENCOSUD entre otros gastos, para tener un respaldo ante cualquier situación que se pueda presentar.

b) **Gastos de venta:** Los gastos de venta que incurriremos se encuentran en la tabla 9.25:

Tabla 9.25. Gastos de venta

Gastos	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de venta	Publicidad	50,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
	Promociones/ Merchandising	18,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Total Gastos de ventas mensual (S/)		68,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

El gasto de publicidad es de S/4,166.67 mensual, el cual corresponde al plan de medios y otras estrategias a realizar a Choqo como se muestra detallado en el capítulo de Marketing. A partir del segundo año, se eleva el gasto mensual a S/5,000.00.

Con respecto a promociones/merchandising es de S/1,500.00 y dado que en el segundo año se realiza el lanzamiento de los 2 nuevos productos por lo que suma el gasto a S/2,083.33.

c) **Gastos financieros:** El gasto financiero viene a ser el préstamo realizado al banco Scotiabank:

Tabla 9.26. Gastos financieros

Gastos	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros	Cuota mensual préstamo	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52
Total Gastos financieros mensual (S/)		109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52

Fuente: Scotiabank

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo que el total de egresos anuales por los 5 años proyectados sería el que se muestra en la tabla 9.27:

Tabla 9.27. Total de egresos anuales

Gastos	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos (*)	Alquiler de local	96,660.00	115,682.69	137,338.36	163,711.88	194,015.34
	Artículos de oficina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
	Sueldos personal administrativo (2)	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
	Sueldos personal Gerencial (4)	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
	Fuerza de ventas (2)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	Impulsadora de ventas (1)	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
	Otros gastos	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Total Gasto administrativo anual (S/)		272,660.00	291,682.69	313,338.36	339,711.88	370,015.34
Gastos de venta	Publicidad	50,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
	Promociones/Merchandising	18,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Total Gastos de ventas mensual (S/)		68,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00
Gastos financieros	Cuota mensual préstamo	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52
Total Gastos financieros mensual (S/)		109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52	109,610.52
Total gastos (S/)		450,270.52	486,293.21	507,948.88	534,322.40	564,625.86

Elaboración: Autores de esta tesis

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos ayudará a conocer cuál es el nivel de ventas necesario para cubrir los costos de producción. El cálculo del punto de equilibrio viene a ser en la tabla 9.28.

Tabla 9.28. Punto de Equilibrio

Costos Fijos	29,022.54
Precio	17.90
Costo Variable	7.82

Punto de Equilibrio (unid.)	2,880
Utilidades	0

Elaboración: Autores de esta tesis

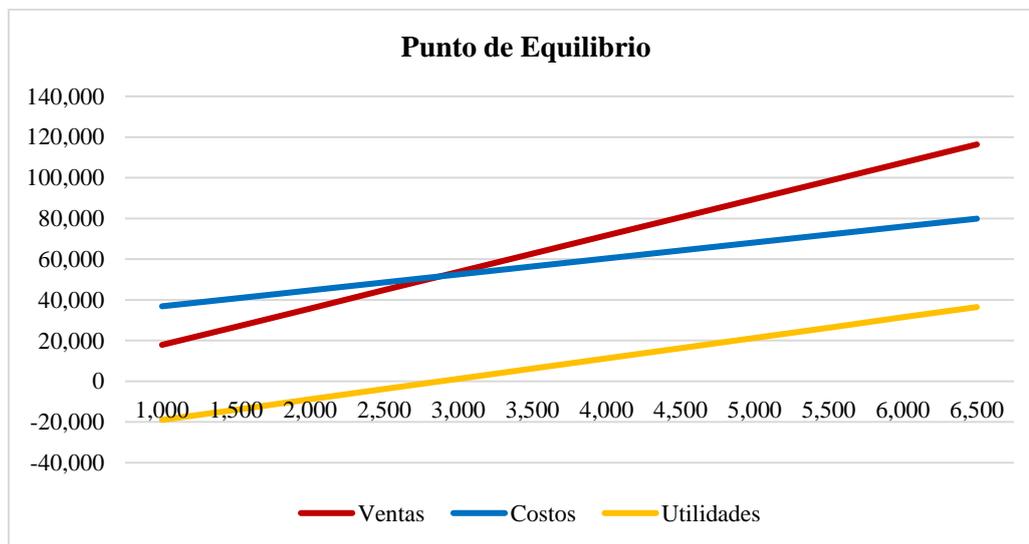
Por lo que nuestra capacidad mínima de producción para poder pagar nuestros costos fijos es de 2,880 unidades. Esto se evidencia en el cuadro y gráfico a continuación:

Tabla 9.29. Cálculo de Punto de Equilibrio

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
1,000	17,900.00	36,846.84	-18,946.84
1,500	26,850.00	40,758.99	-13,908.99
2,000	35,800.00	44,671.14	-8,871.14
2,500	44,750.00	48,583.29	-3,833.29
3,000	53,700.00	52,495.44	1,204.56
3,500	62,650.00	56,407.59	6,242.41
4,000	71,600.00	60,319.74	11,280.26
4,500	80,550.00	64,231.89	16,318.11
5,000	89,500.00	68,144.04	21,355.96
5,500	98,450.00	72,056.19	26,393.81
6,000	107,400.00	75,968.34	31,431.66
6,500	116,350.00	79,880.49	36,469.51

Elaboración: Autores de esta tesis

Ilustración 9.8. Cuadro punto de equilibrio



Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta este cálculo y la información de participación del mercado, se confirma la decisión de partir con una producción de 5,000 unidades de tableta Choqo

en el primer año de operación.

9.7. Estado de resultados

Nuestro estado de resultados de la implementación de la tienda de nuestro chocolate orgánico Choqo vendría ser el siguiente en la tabla 9.30:

Tabla 9.30. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	805,500	964,022	1,144,486	1,364,266	1,616,794
Coste de Ventas (S/)	469,458	502,573	550,556	608,902	671,653
Margen bruto	336,042	461,449	593,930	755,364	945,142
Gastos de venta	68,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Gastos administrativos	272,660	291,683	313,338	339,712	370,015
Utilidad antes de impuestos	-4,618	84,767	195,592	330,652	490,127
Gastos Financieros	109,611	109,611	109,611	109,611	109,611
Gastos Financieros	-114,229	-24,844	85,981	221,041	380,516
Impuesto a la renta (30%)	-34,269	-7,453	25,794	66,312	114,155
Beneficio neto	-79,960	-17,391	60,187	154,729	266,361

Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede observar que nos sale un resultado positivo a partir del tercer año del ejercicio.

9.8. Análisis de rentabilidad del proyecto

Para poder realizar el cálculo del VAN y TIR se considerará el resultado obtenido en el flujo de caja en la tabla 9.32.

Tabla 9.31. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial		350,000	217,583	229,181	251,166	276,344
<u>Ingresos</u>						
Cobranza de venta		563,850	903,234	815,112	1,190,078	1,142,142
Inversión inicial	400,000	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Total ingresos	400,000	563,850	903,234	815,112	1,190,078	1,142,142
<u>Egresos</u>						
Pago a proveedores	45,000	315,480	315,480	315,480	315,480	315,480

Pago a otros	5,000	178,787	108,185	36,114	295,396	258,237
Pago a planilla		165,000	165,000	165,000	165,000	165,000
Impuestos			270,970	244,534	357,023	342,642
Otros		0	0	0	0	0
Total Egresos	50,000	659,267	859,635	761,128	1,132,899	1,081,359
Saldo final (S/)	350,000	217,583	229,181	251,166	276,344	305,127

Elaboración: Autores de esta tesis

Antes de realizar el cálculo del VAN y TIR, primero se determina la tasa de descuento de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 9.32. Tasa de descuento

Tasa interés bancos (costo de la deuda)	13.50%
Rendimiento tienda (Costo oportunidad accionista)	30%

Elaboración: Autores de esta tesis

La tasa de interés, de acuerdo a la información que contamos del Banco Scotiabank, es la tasa promedio del mercado para préstamos de acuerdo al sueldo que contamos como personas naturales.

El rendimiento del negocio de chocolate orgánico se tomó de acuerdo a los resultados obtenidos por las entrevistas llevadas a cabo a especialistas del rubro. Donde nos comentaron que la rentabilidad fluctuaba entre un 30 a un 40%. Por lo que se consideró adecuado partir de un escenario más conservador y considerar como tasa del accionista, 30%.

a) Valor actual neto (VAN)

Con el flujo de caja y la tasa de descuento hallada, procederemos a realizar el cálculo del VAN.

Tabla 9.33. Valor Actual Neto (VAN)

Tasa de descuento	30.00%
-------------------	--------

N.	P	(1 + i)ⁿ	P / (1+i)ⁿ
0	-350,000	1	-350,000.00
1	217,583	1.30	167,371.54
2	229,181	1.69	135,610.06
3	251,166	2.20	114,322.26
4	276,344	2.86	96,755.72
5	305,127	3.71	82,179.57
Total			246,239.14

VAN	246,239.14
------------	-------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo que nuestra VAN sería de S/246,239.14. Dado que el VAN es positivo, esto significa que el valor actualizado y cobro de pagos futuros de la inversión a una tasa de 30% de descuento, si brinda beneficios.

b) Tasa Interna de retorno (TIR)

Luego se procede a calcular la tasa interna de retorno de nuestro proyecto, es decir, la rentabilidad que producirá la implementación de la tienda de chocolate orgánico es la siguiente:

Tabla 9.34. TIR

TIR (2 años)	18%
TIR (5 años)	62%

Elaboración: Autores de esta tesis

Se toma en cuenta tanto la TIR a 2 años como a 5 años:

Para que Choqo logre tener posicionamiento en el mercado debe pasar un mínimo de 2 años y tal como se muestra:

$$\text{Tasa de descuento } 30\% > \text{TIR (2 años) } 18\%$$

Este periodo aún no es el suficiente para decir que la empresa es redituable. Si comparamos con respecto a nuestro horizonte total de proyección del negocio (5 años) encontramos una situación diferente:

$$\text{Tasa de descuento } 30\% < \text{TIR (5 años) } 62\%$$

A este periodo de tiempo, nuestra proyección si viene a ser más rentable que nuestro costo de oportunidad.

9.9. Análisis de sensibilidad

a) Análisis de sensibilidad del precio:

Se realizó un análisis de sensibilidad con respecto al precio de venta del producto, tomando en cuenta la tasa de crecimiento del 10% en el año 2, que se consideró según la proyección de tasa de crecimiento del chocolate orgánico.

Tabla 9.35. Sensibilidad del precio

<i>Ventas Año 1</i>	<i>805,500</i>
<i>Crecimiento Año 2</i>	<i>10%</i>

Ventas Año 1	886,050
-30%	563,850
-20%	644,400
-10%	724,950
0%	805,500
10%	886,050
20%	966,600
30%	1,047,150

Elaboración: Autores de esta tesis

Se pueden ver las diferentes variaciones con respecto al precio. Y como va cambiando nuestros ingresos percibidos ante una mayor variación del precio.

CAPÍTULO X CONCLUSIONES

- Para comenzar una venta de chocolate orgánico es muy importante optar por la opción de maquila, la cual te ayuda a abaratar costos en creación de una planta de producción, búsqueda de materia prima, entre otros.
- Los gastos por concepto de alquiler en un centro comercial al ser muy altos, se requiere un buen análisis y evaluación de escenarios para ver si contamos con la suficiente capacidad para soportar el alquiler.
- Es muy importante el préstamo que se realiza al inicio de operación para soportar los gastos en que se incurrirán (principalmente el gasto en planilla).
- Los indicadores de rentabilidad VAN (S/246,239.14) y TIR (62%) nos indican que el proyecto es económica y financieramente rentable y sostenible.
- Luego de los estudios realizados se identificó la poca cultura del chocolate asociada al cacao y en consecuencia pobre conocimiento de variedades posibilidades y mezclas.
- Existe un conocimiento muy limitado de marcas de chocolate elaborado con cacao orgánico. En muchos casos, se piensa que no hay diferencia entre una y otra.
- El mercado de chocolates en el Perú se encuentra en crecimiento. Hay diversas marcas nacionales que comienzan a aparecer, las cuales competirán con la chocolatería local y la mundial, esta última caracterizándose por ser baja en el amargor de cacao e intensa en dulce y leche.
- No existe un buen manejo de branding de las marcas existentes de chocolate a base de cacao orgánico. Esto con lleva que el consumidor confunda nombres de marcas de chocolates de cacao orgánico o en el peor de los casos le otorgue esta distinción a productos que no cumplen con la característica.
- El presupuesto establecido en recursos humanos y puestos importantes de la empresa no es de los más altos del mercado, no obstante, es importante interiorizar a cada colaborador las metas, visión y misión de la empresa a fin de hacer todo lo posible para cumplir los objetivos trazados.

CAPÍTULO XI RECOMENDACIONES

- Se recomienda a un mediano plazo ampliar la cantidad de producción para que no se perciba tan fuerte el pago por concepto de alquiler en el centro comercial.
- Se recomienda ampliar el mix de productos y venderlos a un precio similar al de almendra. En ese sentido, se tomará en cuenta los resultados de la encuesta que indica que los frutos cítricos deshidratados como una opción para combinar con los chocolates orgánicos.
- Se recomienda tomar como una opción latente el obtener un local amplio donde se puedan desarrollar la fabricación, elaboración y comercialización de chocolates orgánicos. Con eso, se podría adquirir materias primas por volumen con lo cual disminuiríamos nuestros costos.
- Realizar nuevas presentaciones para la venta de los chocolates orgánicos, tomando en cuenta los resultados obtenidos de nuestro estudio de mercado. En ellas se enfatizó como segunda opción barras de chocolates y en formatos más pequeños.

BIBLIOGRAFÍA

The Hartman Group (2017). *The Evolving Organic Marketplace: Understanding Today's Organic Consumer and the Cultural Context Around the Behaviors*. 1ra Ed. Washington, U.S. Hartman Group.

Nielsen. 2017. La salud es una prioridad para el consumidor, ¿Qué están haciendo los fabricantes? Recuperado de <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2017/La-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor-que-estan-haciendo-los-fabricantes.html>

Diario Gestión. 2018. Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a sus premios internacionales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-aumenta-exportaciones-chocolate-20-debido-premios-internacionales-225963>

Diario Gestión. 2018. Peruanos duplicarán consumo de chocolate con más de 35% de cacao. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-duplicaran-consumo-chocolate-35-cacao-238600>

Andina (Agencia Peruana de Noticias). 2017. Perú: Consumo de chocolates de alto contenido de cacao crece. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>

Ministerio de Agricultura. 2015. Superárboles de Cacao Chuncho de Cusco. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/superarboles_cacao_chuncho.pdf

Ministerio de Agricultura (2009). Superárboles de cacao chuncho del Cusco: Sistematización del primer concurso Regional en el distrito de Echarate. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/superarboles_cacao_chuncho.pdf

Gestión (2018). Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a premios internacionales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-aumenta-exportaciones-chocolate-20-debido-premios-internacionales-225963>

Gestión. 21 de marzo 2017. Comercio electrónico en el Perú – 2017. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html?ref=gesr>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI).2017. Perú: Población 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2018. Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_ivtrim2017.pdf

BBVA Research. 2018. Presentación Situación Perú – Primer Trimestre 2018. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/presentacion-situacion-peru-primer-trimestre-2018/>

RPP Noticias. 2018. ¿Cuántos habitantes tiene Lima a 482 años de su fundación? Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inei-lima-tiene-9-millones-111-mil-habitantes-noticia-1024523>

Instituto de Estudios Económicos y Sociales. 2016. Industria del cacao, chocolate y otros derivados. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>

La evolución reciente de los conflictos sociales. 2018. Último informe de la Defensoría del Pueblo. Recuperado de <https://josedeechave.lamula.pe/2018/04/19/la-evolucion-reciente-de-los-conflictos-sociales/josedeechave/>

Gestión. 2017. Las 8 megatendencias que darán forma a industrias y consumidores. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/8-megatendencias-daran-forma-industrias-consumidores-143072>

Gestión. 2017. El posicionamiento de los alimentos orgánicos. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/posicionamiento-alimentos-organicos-noticia-1992418>

Actualidad Ambiental. 24 de abril de 2018. ANA anunció que este año nuestro país no sufrirá desabastecimiento de agua.

<http://www.actualidadambiental.pe/?p=49700>

Agencia Peruana de Noticias. 26 de febrero de 2018. Perú: Inversiones en minería crecerán 20% en 2018 y superarán los US\$ 5,000 millones.

<http://andina.pe/agencia/noticia-peru-inversiones-mineria-creceran-20-2018-y-superaran-los-5000-millones-700403.aspx>

Banco Mundial. 30 de abril de 2018. Perú Panorama General.

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

Buenadicha, C., Cañigueral Bagó, A., & De León, I. L. junio de 2017. Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe.

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8308/IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.PDF?sequence=3&isAllowed=y>

Diario Gestión. 12 de febrero de 2018. Perú ocupa puesto 79 en velocidad de internet fijo, según Opecu.

<https://gestion.pe/economia/peru-ocupa-puesto-79-velocidad-internet-fijo-opecu-227108>

El Comercio. 22 de diciembre de 2017. MEM aprobó nuevo reglamento para la exploración

minera.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/mem-aprobo-nuevo-reglamento-exploracion-minera-noticia-483714>

El Comercio. 09 de abril de 2018. Deslacrado de videos entregados por Mamani será mañana.

<https://elcomercio.pe/politica/deslacrado-videos-entregados-moises-mamani-sera-manana-noticia-510761>

Expansión.mx. 6 de septiembre de 2017. Tres usos de blockchain que están por explotar en América Latina. Obtenido de: Tres usos de blockchain que están por explotar en América Latina.

Fowks, J. 29 de enero de 2018. El rechazo al indulto a Fujimori aumenta entre los peruanos.

https://elpais.com/internacional/2018/01/29/actualidad/1517185622_604016.html

La Republica. 21 de diciembre de 2017. PPK se queda: así votó cada bancada del Congreso en moción de vacancia presidencial.

<https://larepublica.pe/politica/1160942-vacancia-a-ppk-asi-voto-cada-bancada-del-congreso>

La República. 23 de marzo de 2018. Martín Vizcarra juró es tarde como nuevo Presidente de la República.

<https://larepublica.pe/politica/1215856-martin-vizcarra-este-viernes-jura-como-presidente-de-la-republica-en-vivo>

Morris, E. 14 de agosto de 2017. El Perú encaminado hacia el salto tecnológico.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>

Patiño, M. 02 de enero de 2018. Economía colaborativa, el modelo start-up que adoptarán los gobiernos en los próximos años.

<https://gestion.pe/economia/economia-colaborativa-modelo-start-up-adoptaran-gobiernos-proximos-anos-wef-223999>

Peru 21. 15 de setiembre de 2017. Congreso negó la confianza al gabinete de Fernando Zavala.

<https://peru21.pe/politica/congreso-nego-confianza-gabinete-fernando-zavala-375963>

Sputnik. 23 de abril de 2018. Tres claves para entender la complejidad de la crisis política en Perú.

<https://mundo.sputniknews.com/politica/201803231077291976-claves-crisis-politica-peru/>

Alquiler de locales en principales centros comerciales de Lima.

<http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/cuanto-cuesta-alquilar-una-tienda-en-un-centro-comercial>

Precios y renta de mantenimiento de malls en Perú. 2016.

<https://www.peru-retail.com/precio-renta-promedio-malls-peru/>

Observatorio del cacao. 2017. Los polifenoles y sus propiedades. Recuperado de

<http://www.observatoriodelcacao.com/2017/07/13/los-polifenoles-y-sus-propiedades/>

Ácido Hialurónico. 2016. Teobromina, efectos, contraindicaciones y alimentos disponibles, Recuperado de <https://www.acidohialuronico.org/teobromina/>

Diez cosas que debes saber sobre la jornada de trabajo en el Perú. 2018. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-cosas-debes-jornada-peru-58701>

11 tipos de contratos relacionan a las empresas con los empleados. 23 de noviembre de 2014.

Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/11-tipos-contratos-relacionan-empresas-2.html>

¿Conoces cuantos tipos de contrato laboral en el Perú? 26 de junio 2017. Recuperado de

<https://larepublica.pe/economia/889715-conoces-cuantos-tipos-de-contrato-laboral-hay-en-el-peru>

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. 2018. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2/>

Conceptos y funciones del área de recursos humanos. 05 de marzo de 2010. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>

Cacao Chuncho del cusco. 2017. Recuperado de https://issuu.com/jerimo/docs/cacao_chuncho_del_cusco

Cacao Chuncho del Cusco ingresará a mercados extranjeros con marca colectiva Kall Kakao. 02 de julio 2017. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cacao-chuncho-cusco-ingresara-mercados-extranjeros-marca-colectiva-kall-kakao-138544>

Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española (Edición del Tricentenario). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Revista Caribeña de Ciencias Sociales ISSN: 2254-7630. (2016). El comercio electrónico en las empresas. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/04/comercio.html>

Biblioteca Agroecología FUNDESYRAM. (2018). Chocolate Orgánico. Recuperado de <http://www.fundesynam.info/biblioteca.php?id=4411>

APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía (2016). Productos orgánicos y Bioferias ganan terreno en el Perú. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/productos-organicos-y-bioferias-ganan-terreno-en-peru.html>

Portal El Comercio (2016). Atención llega el segundo boom de la gastronomía peruana. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/atencion-llega-segundo-boom-gastronomia-peruana-190604>

APPCACAO (2018). Asociación Peruana de Productores de Cacao. Recuperado de <http://appcacao.org/cacao-peruano/>

SENASA (2008). Servicio Nacional de Sanidad. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/?s=Buscar>

UNGERER. (2015). El mundo demanda más cacao orgánico. Recuperado de <http://ungerer.com.ec/el-mundo-demanda-mas-cacao-organico/>

GESTIÓN. (2012). Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-21439>

Perú.com. (2018). Perú: Exportación de cacao orgánico a Europa. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-fotos-huanuco-exporto-2000-toneladas-cacao-organico-europa-noticia-556741>

Blog de Administración y Marketing. (2014). Moderno vs. Tradicional. Recuperado de <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/casos-peru/moderno-vs-tradicional>

El Comercio. (2011). ¿Cómo se define que una persona pertenezca a un determinado nivel socioeconómico? Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/personal/como-se-define-que-persona-pertenezca-determinado-nivel-socioeconomico-noticia-1322839>

APEIM. (2018). Distribución de Niveles Socioeconómicos. Recuperado de <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdashpersonal.aspx>

APEIM. (2005). Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>

Super Foods Perú (2018). Super Frutas y Granos. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/super-frutas>

Agencia Agraria de Noticias. (2014). El 20.1% de los chocolates del Perú se comercializa en supermercados. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/el-201-de-los-chocolates-en-peru-se-comercializa-en-supermer-16634>

Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de Chocolates Orgánicos para Nestlé. (2017). Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de Chocolates Orgánicos para Nestlé. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9052/CORNEJO_LAVADO_PLAN_NESTLE.pdf?sequence=3

Conveagro. (2017). PRODUCCIÓN DE CACAO ALCANZA RÉCORD HISTÓRICO EN PERÚ CON 108,000 TONELADAS. Recuperado de <http://www.conveagro.org.pe/node/13955>

ANEXO I - ESTATUTO DE LA EMPRESA

SEÑOR NOTARIO:

SIRVASE USTED EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PUBLICAS, UNA CONSTITUCION DE **SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, QUE OTORGAN:

ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA NACIONALIDAD: PERUANA OCUPACION INGENIERA DE INFORMÁTICA, CON DNI. N° 45814385, ESTADO CIVIL: SOLTERA

RICARDO LUIS MEZARINA BELTRAN NACIONALIDAD: PERUANA, OCUPACION ADMINISTRADOR, CON DNI N° 45469551, ESTADO CIVIL SOLTERO

SANDY MARYBEL QUINTO VILA NACIONALIDAD: PERUANA OCUPACION ECONOMISTA, CON DNI. N° 43273182, ESTADO CIVIL: SOLTERA

JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI NACIONALIDAD: PERUANA OCUPACION COMUNICADOR SOCIAL, CON DNI. N° 43188944, ESTADO CIVIL: SOLTERO

WILBUR PEREZ REQUENA NACIONALIDAD: PERUANA OCUPACION COMUNICADOR SOCIAL, CON DNI. N° 41792739, ESTADO CIVIL: SOLTERO

TODOS SEÑALANDO DOMICILIO COMUN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN: CALLE CÉSAR DÍAZ N° 271 DISTRITO SANTIAGO DE SURCO PROVINCIA LIMA, DEPARTAMENTO LIMA.

EN LOS TERMINOS SIGUIENTES:

PRIMERO: POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, BAJO LA DENOMINACION DE **KAOFINO PERÚ SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**; PUDIENDO UTILIZAR LA ABREVIATURA **KAOFINO PERÚ S.R.L.**,

OBLIGANDOSE A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACION DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

SEGUNDO: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/. 400,000.00 (CUATROSCIENTOS MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES), DIVIDIDO EN 5 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA APORTA S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

RICARDO LUIS MEZARINA BELTRAN APORTA S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

SANDY MARYBEL QUINTO VILA APORTA S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI APORTA S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

WILBUR PEREZ REQUENA APORTA S/. 80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

TERCERO.- EL DOMICILIO LEGAL DE LA EMPRESA ESTÁ UBICADO EN CALLE CÉSAR DÍAZ N° 271, DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO, PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA, PUDIENDO ESTABLECER AGENCIAS Y SUCURSALES EN CUALQUIER LUGAR DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ.

CUARTO.- LA SOCIEDAD SE REGISTRA POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES - LEY 26887 - QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARÁ LA “LEY”.

E S T A T U T O

ARTICULO 1°.- DENOMINACION-DURACION-DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: **KAOFINO PERÚ SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, PUDIENDO USAR LA ABREVIATURA: **KAOFINO PERÚ S.R.L.**

TIENE UNA DURACION **INDETERMINADA**, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE LIMA, SU DOMICILIO ES LA PROVINCIA DE LIMA DEPARTAMENTO DE LIMA., PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.

ARTICULO 2°.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A:

LA ELABORACIÓN, FABRICACIÓN, DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DEL CACAO Y SUS DERIVADOS.

SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACION DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRA REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LICITOS, SIN RESTRICCIÓN ALGUNA.

ARTICULO 3°.- CAPITAL SOCIAL: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/ 400,000.00 (CUATROSCIENTOS MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES), DIVIDIDO EN 1000 PARTICIPACIONES SOCIALES DE S/. 320.00 (TRESCIENTOS VEINTE Y 00/100 NUEVOS SOLES) CADA UNA, INTEGRAMENTE SUSCRITAS Y TOTALMENTE PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA, APORTA S/80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

RICARDO LUIS MEZARINA BELTRAN, APORTA S/80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

SANDY MARYBEL QUINTO VILA, APORTA S/80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI, APORTA S/80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

WILBUR PEREZ REQUENA, APORTA S/80,000.00 (OCHENTA MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES) MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO, CORRESPONDIENDOLE 250 PARTICIPACIONES SOCIALES.

ARTICULO 4°.- PARTICIPACION SOCIAL: LA PARTICIPACION SOCIAL CONFIERE A SU TITULAR LA CALIDAD DE SOCIO Y LE ATRIBUYE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE SEÑALA LA “LEY”. LA TRANSMISION, ADQUISICION, USUFRUCTO, PRENDA Y MEDIDAS CAUTELARES SOBRE LAS PARTICIPACIONES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 290°, 291° Y 292° DE LA “LEY”.

ARTICULO 5°.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD TIENE LOS SIGUIENTES ORGANOS:

- A) LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; Y
- B) LA GERENCIA.

ARTICULO 6°.- JUNTA GENERAL DE SOCIOS: LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS REPRESENTA A TODOS LOS SOCIOS QUE DEBIDAMENTE CONVOCADOS Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE DECIDEN POR LA

MAYORIA QUE ESTABLECE ESTA “LEY” LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA.

LOS ACUERDOS QUE LEGITIMAMENTE ADOPTEN OBLIGAN A TODOS INCLUSIVE A LOS DISIDENTES Y A LOS QUE NO HAYAN PARTICIPADO EN LA REUNION. EL REGIMEN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, FACULTADES, OPORTUNIDAD DE LA CONVOCATORIA, SOLEMNIDADES Y CONDICIONES PARA SUS REUNIONES, QUORUM Y VALIDEZ DE SUS ACUERDOS SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 112°, AL 138° DE LA “LEY”, DE CONFORMIDAD CON EL NUMERAL 3 DEL ARTICULO 294° DE LA “LEY”.

LA CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL LA HARA EL GERENTE GENERAL MEDIANTE ESQUELAS BAJO CARGO, DIRIGIDAS AL DOMICILIO O A LA DIRECCION DESIGNADA POR EL SOCIO A ESTE EFECTO.

ARTICULO 7°.- GERENCIA: LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD ESTA A CARGO DE LA GERENCIA QUE PODRA SER REPRESENTADA POR UN GERENTE GENERAL Y UNO O MAS GERENTES DESIGNADOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. SUS FACULTADES, REMOCION Y RESPONSABILIDADES SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 287° AL 289° DE LA “LEY” Y TENDRAN LAS FACULTADES Y REMUNERACION QUE SEÑALE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.

EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

A) DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS;

B) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES, EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SEÑALADAS EN LOS ARTICULOS 74°, 75°, 77° Y 436° DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10° DE LA LEY N° 26636 Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION. ADEMAS PODRA CELEBRAR ACTA CONCILIATORIA GOZANDO DE LAS FACULTADES SEÑALADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LO REGULEN. PODRA CONSTITUIR Y REPRESENTAR A LAS ASOCIACIONES QUE CREA CONVENIENTE Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS.

C) ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, VALES, PAGARES, GIROS, CERTIFICADOS, CONOCIMIENTOS, POLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES; OTORGAR RECIBOS CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON

GARANTIA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA, PRENDARIA Y DE CUALQUIER FORMA.

D) ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PUBLICOS. EN GENERAL PODRA CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORING Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACION EN PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL. ADEMAS PODRA SOMETER LAS CONTROVERSIAS Y ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.

E) SOLICITAR, ADQUIRIR, DISPONER, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, CONFORME A LEY SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTECTUAL.

F) PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PUBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL

EL GERENTE GENERAL PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.

ARTICULO 8°.- MODIFICACION DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL: LA MODIFICACIONES DEL PACTO SOCIAL, EL AUMENTO Y REDUCCION DE CAPITAL SOCIAL SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 198 AL 220° DE LA “LEY”.

ARTICULO 9°.- EXCLUSION Y SEPARACION DE LOS SOCIOS: SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 293° DE LA “LEY”.

ARTICULO 10°.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40°, 221° AL 233° DE LA “LEY”.

ARTICULO 11°.- DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION: EN CUANTO A LA DISOLUCION , LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407°, 409°, 410°, 412°, 413° A 422°. DE LA “LEY”.

QUINTO.- QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: DOÑA ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA, DNI N° 45469551

CLAUSULA ADICIONAL I- SE DESIGNA COMO SUB-GERENTE DE LA SOCIEDAD A: JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI, CON DNI N° 43188944, QUIEN TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES:

- REEMPLAZAR AL GERENTE GENERAL EN CASO DE AUSENCIA.
- INTERVENIR EN FORMA CONJUNTA CON EL GERENTE GENERAL, EN LOS CASOS PREVISTOS EN LOS INCISOS C Y D DEL ARTICULO 7 DEL ESTATUTO.

LIMA, 24 DE AGOSTO DE 2018

ROCÍO MANOTTUPA LOAYZA
DNI N° 45814385

RICARDO LUIS MEZARINA BELTRAN
DNI N° 45469551

SANDY MARYBEL QUINTO VILA
DNI N° 43273182

JUAN MANUEL JIMÉNEZ ANTONIOLI
DNI N° 43188944

WILBUR PEREZ REQUENA
DNI N° 41792739

ANEXOS II CRONOGRAMA DE PAGOS DE LA DEUDA

Cuota	F.Venc.	Días	Capital	Intereses	Comisiones	Seg. Desg.	Seg. Bien	Importe Cuota	
001	18/09/2018	00031	4,675.05	4,385.66	11.00	61.99	0.00	9,133.70	400,000.00
002	18/10/2018	00030	4,869.56	4,193.84	11.00	59.30	0.00	9,133.70	395,324.95
003	19/11/2018	00032	4,640.34	4,419.89	11.00	62.47	0.00	9,133.70	390,455.39
004	18/12/2018	00029	5,110.93	3,955.83	11.00	55.94	0.00	9,133.70	385,815.05
005	18/01/2019	00031	4,889.59	4,174.10	11.00	59.01	0.00	9,133.70	380,704.12
006	18/02/2019	00031	4,943.96	4,120.49	11.00	58.25	0.00	9,133.70	375,814.53
007	18/03/2019	00028	5,399.95	3,670.83	11.00	51.92	0.00	9,133.70	370,870.57
008	18/04/2019	00031	5,058.98	4,007.07	11.00	56.65	0.00	9,133.70	365,470.62
009	18/05/2019	00030	5,245.18	3,823.46	11.00	54.06	0.00	9,133.70	360,411.64
010	18/06/2019	00031	5,173.55	3,894.10	11.00	55.05	0.00	9,133.70	355,166.46
011	18/07/2019	00030	5,357.27	3,712.93	11.00	52.50	0.00	9,133.70	349,992.91
012	19/08/2019	00032	5,166.34	3,901.22	11.00	55.14	0.00	9,133.70	344,635.64
013	18/09/2019	00030	5,470.49	3,601.29	11.00	50.92	0.00	9,133.70	339,469.30
014	18/10/2019	00030	5,529.34	3,543.26	11.00	50.10	0.00	9,133.70	333,998.81
015	18/11/2019	00031	5,470.40	3,601.39	11.00	50.91	0.00	9,133.70	328,469.47
016	18/12/2019	00030	5,647.68	3,426.57	11.00	48.45	0.00	9,133.70	322,999.07
017	18/01/2020	00031	5,594.02	3,479.49	11.00	49.19	0.00	9,133.70	317,351.39
018	18/02/2020	00031	5,656.23	3,418.15	11.00	48.32	0.00	9,133.70	311,757.37
019	18/03/2020	00029	5,939.81	3,138.51	11.00	44.38	0.00	9,133.70	306,101.14
020	18/04/2020	00031	5,785.16	3,291.01	11.00	46.53	0.00	9,133.70	300,161.33
021	18/05/2020	00030	5,955.62	3,122.92	11.00	44.16	0.00	9,133.70	294,376.17
022	18/06/2020	00031	5,915.70	3,162.29	11.00	44.71	0.00	9,133.70	288,420.55
023	18/07/2020	00030	6,083.34	2,996.98	11.00	42.38	0.00	9,133.70	282,504.85
024	18/08/2020	00031	6,049.12	3,030.73	11.00	42.85	0.00	9,133.70	276,421.51
025	18/09/2020	00031	6,116.39	2,964.40	11.00	41.91	0.00	9,133.70	270,372.39

026	19/10/2020	00031	6,184.40	2,897.34	11.00	40.96	0.00	9,133.70	264,256.00
027	18/11/2020	00030	6,346.21	2,737.78	11.00	38.71	0.00	9,133.70	258,071.60
028	18/12/2020	00030	6,414.49	2,670.45	11.00	37.76	0.00	9,133.70	251,725.39
029	18/01/2021	00031	6,395.05	2,689.63	11.00	38.02	0.00	9,133.70	245,310.90
030	18/02/2021	00031	6,466.16	2,619.51	11.00	37.03	0.00	9,133.70	238,915.85
031	18/03/2021	00028	6,789.40	2,300.76	11.00	32.54	0.00	9,133.70	232,449.69
032	19/04/2021	00032	6,532.16	2,554.43	11.00	36.11	0.00	9,133.70	225,660.29
033	18/05/2021	00029	6,844.17	2,246.76	11.00	31.77	0.00	9,133.70	219,128.13
034	18/06/2021	00031	6,762.29	2,327.51	11.00	32.90	0.00	9,133.70	212,283.96
035	19/07/2021	00031	6,837.47	2,253.37	11.00	31.86	0.00	9,133.70	205,521.67
036	18/08/2021	00030	6,985.14	2,107.76	11.00	29.80	0.00	9,133.70	198,684.20
037	18/09/2021	00031	6,991.17	2,101.82	11.00	29.71	0.00	9,133.70	191,699.06
038	18/10/2021	00030	7,135.50	1,959.49	11.00	27.71	0.00	9,133.70	184,707.89
039	18/11/2021	00031	7,148.25	1,946.93	11.00	27.52	0.00	9,133.70	177,572.39
040	18/12/2021	00030	7,289.18	1,807.96	11.00	25.56	0.00	9,133.70	170,424.14
041	18/01/2022	00031	7,308.77	1,788.64	11.00	25.29	0.00	9,133.70	163,134.96
042	18/02/2022	00031	7,390.05	1,708.50	11.00	24.15	0.00	9,133.70	155,826.19
043	18/03/2022	00028	7,632.72	1,469.20	11.00	20.78	0.00	9,133.70	148,436.14
044	18/04/2022	00031	7,557.09	1,543.79	11.00	21.82	0.00	9,133.70	140,803.42
045	18/05/2022	00030	7,689.15	1,413.56	11.00	19.99	0.00	9,133.70	133,246.33

046	18/06/2022	00031	7,726.61	1,376.63	11.00	19.46	0.00	9,133.70	125,557.18
047	18/07/2022	00030	7,855.01	1,250.02	11.00	17.67	0.00	9,133.70	117,830.57
048	18/08/2022	00031	7,899.86	1,205.79	11.00	17.05	0.00	9,133.70	109,975.56
049	19/09/2022	00032	7,950.89	1,155.48	11.00	16.33	0.00	9,133.70	102,075.70
050	18/10/2022	00029	8,143.97	965.08	11.00	13.65	0.00	9,133.70	94,124.81
051	18/11/2022	00031	8,166.66	942.71	11.00	13.33	0.00	9,133.70	85,980.84
052	19/12/2022	00031	8,257.47	853.17	11.00	12.06	0.00	9,133.70	77,814.18
053	18/01/2023	00030	8,374.37	737.90	11.00	10.43	0.00	9,133.70	69,556.71
054	18/02/2023	00031	8,442.41	670.81	11.00	9.48	0.00	9,133.70	61,182.34
055	18/03/2023	00028	8,593.31	522.01	11.00	7.38	0.00	9,133.70	52,739.93
056	18/04/2023	00031	8,631.83	484.03	11.00	6.84	0.00	9,133.70	44,146.62
057	18/05/2023	00030	8,740.61	376.76	11.00	5.33	0.00	9,133.70	35,514.79
058	19/06/2023	00032	8,815.34	303.08	11.00	4.28	0.00	9,133.70	26,774.18
059	18/07/2023	00029	8,935.96	184.14	11.00	2.60	0.00	9,133.70	17,958.84
060	18/08/2023	00031	9,022.88	98.93	11.00	1.40	0.00	9,134.21	9,022.88
TOTAL			400,000.00	145,308.14	660.00	2,054.37	0.00	548,022.51	

Fuente: Scotiabank

ANEXOS III RESUMEN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

Brasil - Vanessa Rizzi – Gerente de Producción – Raros fazedores de chocolate

- i. ¿Es fabricante de chocolate (hace el proceso de transformación de cacao a chocolate) o compra el producto ya transformado y le da diseño (artesano)?

Realizamos chocolates desde la almendra del cacao utilizando un molino de piedra y refinados. Sólo utilizamos cacao y azúcar orgánico en nuestras recetas.

- ii. ¿Cuenta con una planta de producción de empaques de chocolate? ¿Cuántos suele empacar al mes aprox.?

Producimos solo chocolate oscuro, barras de chocolate en su estado puro y con condimentos brasileiros.

- iii. ¿Cuáles son sus productos? ¿Y cuál es su producto principal?

Cacao fino brasileiro y azúcar orgánico.

- iv. ¿Su marca comercializa solo en mercado local o también extranjero? ¿En caso sea sólo local, tiene proyectos de expansión internacional? SI/NO. ¿Por qué?

Solo en el mercado brasileiro, no tenemos pretensión de exportar chocolate, por ahora.

- v. Desde que empezó su negocio, ¿cómo ha ido evolucionando? Con cuántos productos empezó y cuántos tiene ahora, ¿cuánto vendía y cuánto vende?

El mercado brasileiro aún consume poco chocolate oscuro. Conseguimos un buen mercado después de 3 años de trabajo en el crecimiento de la empresa, pero por no hacer chocolate de leche o blanco considero que nuestro crecimiento fue lento comparado a otras marcas que si realizaron esos diferentes tipos de chocolate. Lo que nos hace pensar que debemos comenzar a producir otros productos.

- vi. ¿Cómo percibe la aceptación del chocolate orgánico en su mercado?

Existen muchas empresas comenzando el negocio de chocolate en Brasil, más como el chocolate dark y el orgánico poseen un precio elevado se convierte en un nicho de mercado. Los consumidores están comenzando a conocer nuestro producto, pero aún tenemos mucho que enseñar para poder crecer. La mayoría de empresas de chocolate han probado diversificar cada vez más sus productos para conseguir vender a el mayor número de tiendas posibles.

- vii. Para una empresa que está por comenzar, ¿cuál sería su principal recomendación?

Invertir en calidad y variedad de productos.

España - Alejandro Álvarez Fidalgo – Gerente y Maestro Pastelero de Confitería Marques

- 1) ¿Es fabricante de chocolate (hace el proceso de transformación de cacao a chocolate) o compra el producto ya transformado y le da diseño (artesano)?

Ambas cosas. Producimos unas variedades y compramos otras.

- 2) ¿Cuenta con una planta de producción de empaques de chocolate? ¿Cuántos suele empacar al mes aprox.?

No tenemos ninguna planta de producción, ya que somos un negocio muy pequeño. En cuanto al volumen mensual, es muy variable, pero una MEDIA aproximada podrían ser unas 250 tabletas al mes.

- 3) ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

Contamos con 3 en cada tienda, y tenemos dos tiendas, así que 6 personas en total.

- 4) ¿Cuáles son sus productos? ¿Y cuál es su producto principal?

Elaboramos una enorme gama de productos de pastelería dulce y salada, tartas,

pasteles, empanadas, canapés, chocolates, bombones, turrone, etc. Entre todos ellos quizás el chocolate sea el principal, pero como tenemos muchas variedades, no puedo destacar solo una.

- 5) ¿Cuenta entre sus productos, alguno a base de cacao orgánico?

Sí, tabletas de chocolate de cultivo ecológico. Dos variedades.

- 6) ¿En la realización del chocolate, cuáles insumos considera que son los más caros?

El más caro es sin duda la vainilla natural seguida del cacao.

- 7) ¿Su marca comercializa solo en mercado local o también extranjero? ¿En caso sea sólo local, tiene proyectos de expansión internacional? SI/NO. ¿Por qué?

Solo local. No, al menos no a gran escala. Debido a que somos una empresa pequeña y artesana y no queremos crecer hasta el punto de una internacionalización. Nuestro objetivo es más la calidad que el volumen.

- 8) ¿Por qué canales ofrece sus productos? ¿Cuál es su público objetivo?

Venta directa en nuestras tiendas y envíos nacionales por mensajería. Nuestro público principal son las personas con alergias alimentarias, ya que trabajamos productos específicos para ellas.

- 9) Desde que empezó su negocio, ¿cómo ha ido evolucionando? Con cuántos productos empezó y cuántos tiene ahora, ¿cuánto vendía y cuánto vende?

Empezamos con una tienda y ahora tenemos dos. Nuestros productos y ventas son aproximadamente el doble que en 2011 cuando empezamos en el mundo de las alergias e intolerancias alimentarias.

- 10) ¿Entre qué precios oscilan sus productos?

El pastel más barato cuesta 1,80€ y el kilo de bombones 60,00€.

- 11) Para una empresa que está por comenzar, ¿cuál sería su principal recomendación?

Estar dispuesto a trabajar 24h al día. Solo así se puede sacar un negocio adelante con éxito.

Gerente general - Lith de Chocolat

- 1) ¿Es fabricante de chocolate (hace el proceso de transformación de cacao a chocolate) o compra el producto ya transformado y sólo le da diseño, sabores (artesano)?

No somos fabricantes de chocolate, usamos cobertura bitter para rayarlo o cocoa derivado de cacao.

- 2) ¿Cuenta con una planta de producción de empaques de chocolate? ¿Cuántos suele empacar al mes aprox.?

No contamos con planta, el empaquetado lo realizamos en el mismo taller.

- 3) Cuántas personas trabajan en su empresa?

Actualmente somos 4 pasteleras-reposteras.

- 4) Cuáles son sus productos? ¿Y cuál es su producto principal?

Nuestros productos principales son: trufas, brownies, alfajorcitos y voladorcitos.

- 5) Su marca comercializa solo en mercado local o también extranjero? ¿En caso sea sólo local, tiene proyectos de expansión internacional? SI/NO. ¿Por qué?

Por el momento no.

6) ¿Por qué canales ofrece sus productos? ¿Cuál es su público objetivo?

Facebook y ferias.

7) Desde que empezó su negocio, ¿cómo ha ido evolucionando? ¿Con cuántos productos empezó y cuántos tiene ahora?, ¿cuánto vendía y cuánto vende?

Empezamos con 1 producto en diversos sabores como las trufas, ahora tenemos 7-8 productos con diversos sabores, presentaciones y diseños.

8) ¿Entre qué precios oscilan sus productos?

Entre 8 y 30 soles.

9) Para una empresa que está por comenzar, ¿cuál sería su principal recomendación?

Empezar por 1 producto

ANEXO IV PLAN DE MEDIOS

Cliente	CHOQO
Campaña	Lanzamiento
Fecha de Inicio	01/01/2019
Fecha de Fin	31/03/2019
Objetivo	Branding
Target	H&M 25-45
Presupuesto	S/. 7,500.00

Nota: Ppto mensual s/2,500.00

Medio	Formato	Segmentación	Motivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Periodo (sem)	Tipo de Compra	Alcance Estimado	Impresiones Estimadas	CTR Estimado	VTR Estimado	ER Estimado	Clics Estimados	Vistas Estimadas	CPM Estimado	CPC Estimado	CPV Estimado	Inversión S/	%	
Facebook	PPA	H&M 25-45	2	01/01/2019	13/01/2019	2	oCPM	-	281,250			3.90%	0	0	S/. 4.00			S/. 1,125	15%	
	PPA	H&M 25-45	3	Nota		3	oCPM		375,000			3.90%	0	0	S/. 4.00			S/. 1,500	20%	
	PPV	H&M 25-45	3	Nota		3	oCPM		428,571		18%		0	77,143	S/. 3.50		\$0.02	S/. 1,500	20%	
	PPL	H&M 25-45	1	17/03/2019	23/03/2019	1	oCPM		156,250	2%			3,125	0	S/. 4.80	\$0.24		S/. 750	10%	
	Carrusel	H&M 25-45	1	24/03/2019	31/03/2019	1	oCPM		153,061	2.50%			3,827	0	S/. 4.90	\$0.20		S/. 750	10%	
Instagram	Story	H&M 25-45	3	13/01/2019	31/03/2019	2	oCPM	375,000	375,000				0	0	S/. 1.00			S/. 375	5%	
	PPV	H&M 25-45	2	18/03/2019	31/03/2019	2	oCPM		394,737		17%		0	67,105	S/. 3.80		\$0.02	S/. 1,500	20%	
																		S/.	7,500.00	

PPA 1:	01-ene	Campaña de Intriga	2
PPV y PPA 2:	13-ene	Lanzamiento: Comunicar el producto al público Objetivo	
	PPV	* Llegó choqo	
	PPA	* Resaltar beneficios del chocolate orgánico	
	PPV	* Quiénes somos	
	PPA	* Nuestros productos	
	PPV	* Dónde estamos	
	PPA	Concurso:	
	PPL	Aprovecha el 30% por tu primera compra	
	Carrusel	Aprovecha el 30% por tu primera compra	
	Story	Videos branding	

ANEXO V CERTIFICADO ORGÁNICO NOP



NOP Certificate

Certificate N°: 89216

issued by CERES to:

ORGANIC RAINFOREST S.A.C.
Jr. CAMINO REAL Nro. 231 A.H. PARQUE BAJO, SANTIAGO DE SURCO,
LIMA – PERU

The following products and activities are certified organic under the US National Organic Program 7 CFR Part 205:

Product	Label Category
According to Annex 1	100% Organic

Scopes:

- Processing

The operator's certification is valid until being surrendered, suspended or revoked. For the validity of CERES NOP certificates, see <https://apps.ams.usda.gov/integrity/>. To assure traceability, we recommend trade partners to request from CERES transaction certificates for each shipment of organic product.

Happurg, 19.06.2018

Bernhard Schulz, CERES GmbH

Effective date: June 19, 2018

Anniversary date: June 30, 2019

Note that this certificate applies only to the organic mode of production and not to any other aspect of food quality. CERES authorises the above mentioned operator to use the CERES seal on the organic products specified above. The CERES Seal is property of CERES GmbH, Happurg, Germany. The USDA seal may not be used on products "made with organic ingredients". CERES is accredited by the US Department of Agriculture (USDA) (see www.ams.usda.gov/nop).(4.8.2en v10.09.2016)

CERES GmbH
Vorderhaslach 1
91230 Happurg
Germany

Phone: +49-9158-928290
Fax: +49-9158-9289862
E-mail: ceres@ceres-cert.com
www.ceres-cert.com
Trade Register: HRB 21261



Annex 1 to Certificate N° 89216 according to NOP, issued to
ORGANIC RAINFOREST S.A.C. on 19.06.2018

Product	Label Category
70% Bitter Chocolate	100% Organic
55% Bitter Chocolate	100% Organic
80% Bitter Chocolate	100% Organic
Cocoa / Cacao Licor	100% Organic
Nibs de Cacao	100% Organic
Cascarilla de cacao	100% Organic
Polvo de cacao crudo	100% Organic
Manteca en barras	100% Organic
Maca en polvo	100% Organic
Camu camu en polvo	100% Organic
Aguaymanto deshidratado	100% Organic

ANEXO VI CERTIFICADO ORGÁNICO EU



Certificate

of compliance with production rules equivalent to Regulations (EC) 834/2007 and (EC) 889/2008

Certificate N°: 89215

issued by CERES GmbH to:

**ORGANIC RAINFOREST S.A.C.
Jr. CAMINO REAL Nro. 231 A.H. PARQUE BAJO, SANTIAGO DE SURCO,
LIMA - PERU**

This certificate covers the following products and activities:

Product	Status
Products according to Annex 1	Organic

Activities:

➤ Processing

Happurg, 19.06.2018

Inspection date: May 15, 2018

Bernhard Schulz, CERES GmbH

Certificate expires for all activities: June 31, 2019

The CERES certifier code **PE-BIO-140** must be used on all labels, delivery notes, invoices and other relevant documents related to organic sales.

Note that this certificate only refers to the organic mode of production equivalent to Art. 29(1) of Reg. (EC) 834/07, not to any other aspect of food quality. CERES authorises the above mentioned operator to use the CERES seal on the organic products specified above, but not on products "in conversion". The CERES Seal is property of CERES GmbH, Happurg. (4.8.1en v 08.12.2014)

CERES GmbH
Vorderhaslach 1
91230 Happurg
Germany

Phone: +49-9158-928290
Fax: +49-9158-9289862
E-mail: ceres@ceres-cert.com
www.ceres-cert.com
Trade Register: HRB 21261

ISO/IEC 17065 accredited
for product certification by:



Annex 1 to Certificate N° 89215 according to production rules equivalent to Regulations (EC) 834/2007 and (EC) 889/2008, issued by CERES GmbH to **ORGANIC RAINFOREST S.A.C** on 19.06.2018

Product	Status
70% Bitter Chocolate	Organic
55% Bitter Chocolate	Organic
80% Bitter Chocolate	Organic
Cocoa / Cacao Licor	Organic
Nibs de Cacao	Organic
Cascarilla de cacao	Organic
Polvo de cacao crudo	Organic
Manteca en barras	Organic
Maca en polvo	Organic
Camu camu en polvo	Organic
Aguaymanto deshidratado	Organic

CERES GmbH
Vorderhaslach 1
91230 Happurg
Germany

Phone: +49-9158-928290
Fax: +49-9158-9289862
E-mail: ceres@ceres-cert.com
www.ceres-cert.com
Trade Register: HRB 21261

ISO/IEC 17065 accredited
for product certification by:



ANEXO VII CERTIFICADO ORGÁNICO CP



Certificado

Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos
D.S. N° 044-2006-AG y D.S. N° 061-2006-AG

Certificado N°: 052-CP-2018

Emitido por CERESPERU S.A.C. para:

ORGANIC RAINFOREST S.A.C.

**Jr. CAMINO REAL Nro. 231 A.H. PARQUE BAJO, SANTIAGO DE SURCO,
LIMA - PERU**

Este certificado cubre los siguientes productos y actividades:

<u>Producto</u>	<u>Estatus</u>
De acuerdo con el anexo 1	Orgánico

Actividades:

- Procesamiento.

Fecha de Certificación:
Lima, 20 de Junio del 2018
Fecha de inspección:
15 de Mayo del 2018
El certificado caduca para todas las actividades:
20 de Junio del 2019.¹


Ing. Jorge Luis Olivo Bustos
CERESPERU SAC
N° DE REGISTRO PE-14-MINAGRI-SENASA²

¹ Este certificado tiene una vigencia de 12 meses a partir de la decisión de certificación, pero su renovación deberá darse antes de que se cumpla 12 meses desde la inspección

² De acuerdo al Certificado de Registro de Organismo Certificador de Productos Orgánicos

ANEXO 1 PARA CERTIFICADO:

052-CP-2017

EMITIDO PARA: ORGANIC RAINFOREST S.A.C.

20 de Junio del 2018



Producto	Estatus
70% Bitter Chocolate	Orgánico
55% Bitter Chocolate	Orgánico
80% Bitter Chocolate	Orgánico
Cocoa / Cacao Licor	Orgánico
Nibs de Cacao	Orgánico
Cascarilla de cacao	Orgánico
Polvo de cacao crudo	Orgánico
Manteca en barras	Orgánico
Maca en polvo	Orgánico
Camu camu en polvo	Orgánico
Aguaymanto deshidratado	Orgánico

ANEXO VIII ANÁLISIS DE COMPETIDORES DIRECTOS

Nro	Categoría	Nombre comercial	Slogan	Descripción	Origen grano	% de cacao	Imagen de producto	Mix portafolio	PVP	Web	Social media
1	Chocolate orgánico	Q'uma Chocolate	Organic Chocolate	Cacao más fino y aromático de la selva peruana y producimos nuestros chocolates a pequeña escala para mantener todos los aromas y sabores propios del cacao. Nuestro ingrediente esencial es el cacao "Criollo", el cuál está catalogado como "fino de aroma".	Iquitos	70%		7	S/23.50	http://qumachocolate.com	 
2	Chocolate orgánico	Maraná	Craft Chocolate	Maraná nació de nuestra pasión por el cacao peruano, de nuestro compromiso con las personas que le dedican su trabajo y su vida, y de nuestro deseo de elaborar los mejores chocolates.	Cusco, Piura, San Martín	60%, 70%, 80%		3	S/19.90	https://www.marana.com.pe/	 
3	Chocolate orgánico	Chócatela	High five for guilt-free indulgence	-	San Martín	75%		5	S/17.90	https://www.chocatela.com/	 
4	Chocolate orgánico	Orquidea	Hand made in the peruvian amazon	Nuestros chocolates están hechos con cacao orgánico de Tarapoto. Nuestra planta procesadora está ubicada en el corazón de la Amazonía peruana, esto nos permite compartir con las comunidades nativas con las que trabajamos y devolver al lugar de origen todos los éxitos logrados día a día.	Tarapoto	30%, 45%, 60%, 72%, 80%		7	S/18.50	http://www.orquideaperu.com	  
5	Chocolate orgánico	Cacaosuyo	The best kept secret of the incas	-	Cusco	70%		6	S/21.50	http://www.cacaosuyo.pe	
6	Chocolate orgánico	Shattell	Bean to bar chocolate	Trabajamos directamente con los agricultores de cacao, dándoles un valor agregado por el trabajo que hacen cosechando, fermentando y secando los granos de cacao fino y de aroma para nosotros, lo que nos permite hacer los mejores chocolates, pues "El buen chocolate nace en el campo".	Tingo María, Tumbes, Cusco	50%, 70%, 90%		5	S/22.99	http://www.shattell.com	 

ANEXO IX CONDICIONES GENERALES DE ACUERDO COMERCIAL

CONDICIONES GENERALES DE ACUERDO COMERCIAL

El presente documento estipula las condiciones generales que regirán las relaciones comerciales entre Cencosud y el Proveedor (en adelante, “las Partes”) en virtud de las cuales el Proveedor abastecerá, venderá y entregará sus productos y/o mercadería, y Cencosud los comprará y pagará. Estas condiciones generales se entienden complementarias a las condiciones específicas que aplican en cada caso y que se estipulan en el Acuerdo Comercial que suscriben las Partes.

1. ORDEN DE COMPRA:

- 1.1.** Cencosud emitirá una orden de compra con la descripción de las mercaderías que se encargan al Proveedor; su cantidad, precio, lugar y plazo de la entrega, así como los descuentos comerciales aplicables.
- 1.2.** El Proveedor deberá cumplir con la entrega de mercadería en las condiciones pactadas con Cencosud, y en particular con las condiciones de plazo y forma señaladas en la orden de compra. El incumplimiento del Proveedor respecto de las condiciones señaladas en la orden de compra, salvo caso fortuito o fuerza mayor, será considerado una infracción grave al Acuerdo Comercial.
- 1.3.** El Proveedor tendrá derecho a rechazar una orden de compra determinada si considera que ella no se ajusta a los términos del Acuerdo Comercial respectivo, rechazo que deberá comunicar dentro de cinco días hábiles al contacto comercial en Cencosud señalado en el Acuerdo Comercial. Transcurrido dicho plazo, la orden de compra se entenderá aceptada por el Proveedor.

2. LISTA DE PRECIOS.

- 2.1.** El Proveedor se obliga a comunicar a Cencosud las listas de precios, las fechas de inicio y término de promociones, descuentos comerciales y demás condiciones aplicables a sus productos. La comunicación respectiva podrá efectuarse en copia dura en las oficinas de Cencosud o en las demás dependencias u oficinas que ésta autorice o bien mediante correo electrónico dirigido al Contacto Comercial de Cencosud designado para estos efectos en el Acuerdo Comercial.
- 2.2.** Todo cambio en los precios y demás condiciones que el Proveedor ofrezca, entrará en vigencia sólo a partir de la aceptación formal de éstas por parte de Cencosud. Salvo acuerdo entre las partes en contrario, regirán las condiciones vigentes hasta la fecha de entrada en vigencia de alguna modificación a todas las órdenes de compra total o parcialmente pendientes, independientemente de la fecha de entrega de la mercadería correspondiente.

3. ENTREGA, TRANSPORTE Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA:

- 3.1.** Es responsabilidad del Proveedor entregar la mercadería en las centrales y/o locales de Cencosud cumpliendo las normativas sanitarias y reponer sus productos en las salas

de venta. El costo de transporte de la mercadería, su despacho y descarga como también la reposición de sus productos al interior las salas es de costo y cargo del Proveedor.

- 3.2. El proveedor entregará todos los productos con código de barras. En el caso de Perecibles dependerá del tipo de producto y el acuerdo con la Gerencia Comercial respectiva.
- 3.3. Cencosud podrá inspeccionar y revisar las condiciones de transporte de la mercadería, a fin de que éstas cumplan con toda la normativa sanitaria y de seguridad aplicable.
- 3.4. La entrega de mercadería por parte del Proveedor en el día, hora, cantidad y calidad comprometida es fundamental para la normal operatoria de Cencosud y constituye una obligación esencial de la relación comercial entre las Partes.
- 3.5. Cencosud podrá rechazar entregas parciales o tardías.
- 3.6. El Proveedor deberá realizar la entrega de mercadería de acuerdo a las condiciones de preparación, embalaje, apilamiento, rotulación, temperatura y calidad establecidas para cada una de las modalidades de operación de Cencosud.
- 3.7. En el caso de productos congelados, el proveedor se compromete a entregar la mercadería a una temperatura inferior o igual a -18°C . Se especifica en el caso de helados considerar una temperatura igual o inferior a -24°C
- 3.8. El Proveedor deberá proporcionar oportunamente la información logística de los productos que la operación centralizada requiera.
- 3.9. Unidades Logísticas
 - a) El Proveedor se compromete a proporcionar las Unidades Logísticas requeridas para el normal flujo de operación de almacenamiento, distribución y transporte de las mercaderías a los locales.
 - b) Los productos deben ser transportados en las unidades de manipulación (jabas) que la central les proporcione.

4. PAGOS Y FACTURACIÓN:

- 4.1. El proceso de pagos: la fecha de abono se calcula automáticamente de acuerdo al vencimiento de la factura. Se considera la fecha de recepción de la factura, sumando la condición comercial y centralizando las fechas para los días miércoles de acuerdos a los cortes administrados por Cencosud Perú.
- 4.2. El Proveedor podrá optar por las siguientes modalidades de pago:
 - 4.2.1. Abono en Cuenta: El proveedor deberá indicar el N° de cuenta y Banco donde se realizará el abono.

Nota: Los Bancos con los que trabajamos actualmente son Scotiabank, Crédito, Citibank y Continental.

4.2.2. Factoring Electrónico: Es el pago adelantado de facturas por pagar que se realiza a través de algún banco. El proveedor tomará la decisión de elegir la entidad bancaria con la que factorizará sus facturas.

Nota: Los únicos Bancos con los que trabajamos actualmente son Scotiabank, Crédito, Continental, Citibank y Santander. De estar trabajando con otro banco favor contactarse con el área de Programación de Pagos.

- 4.3.** El Proveedor tendrá derecho a consultar el estado de su cuenta corriente, para lo cual dispondrá, sin costo adicional del acceso a nuestra página web en la que podrá visualizar el detalle de los abonos que realizamos. En el caso de factoring, el proveedor deberá hacer las consultas en la página web de la institución bancaria con la que haya decidido hacer el factoring.
- 4.4.** Los cobros efectuados por Cencosud por los servicios y prestaciones convenidos en el Acuerdo Comercial respectivo, serán explicitados y detallados separadamente en la factura emitida, con señalamiento de la glosa correspondiente
- 4.5.** Cencosud podrá realizar descuentos en cumplimiento de nuestro sistema de vigilancia a proveedores por servicios de análisis microbiológicos, fisicoquímicos e inspecciones.

5. RECLAMOS DE FACTURAS Y ACREDITACIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO:

- 5.1.** Las facturas emitidas por el Proveedor en virtud del Acuerdo Comercial respectivo pueden ser reclamadas por Cencosud en el plazo de 30 días corridos contados desde su recepción por parte de Cencosud. En caso que Cencosud rechace una factura del Proveedor, éste podrá reclamar dicho rechazo hasta el último día hábil del mes siguiente a aquel en que éste se haya producido. El Proveedor acepta, irrevocablemente, que el reclamo se le formule por e-mail, a la dirección electrónica que se indica en el Acuerdo Comercial respectivo, siendo su responsabilidad comunicar oportunamente cualquier cambio de dirección electrónica. Adicionalmente, las notificaciones por parte de Cencosud serán informadas en el módulo financiero del portal web vigente.
- 5.2.** Del mismo modo, las facturas que curse Cencosud y la emisión de notas de crédito por ésta solicitada en virtud de la aplicación de las condiciones establecidas en el Acuerdo Comercial respectivo pueden ser reclamadas por el Proveedor en el plazo de 30 días corridos contados desde la fecha de recepción de la factura o de la fecha de notificación de la solicitud de emitir la nota de crédito, según sea el caso.
- 5.3.** El proveedor tendrá un plazo de 30 días para entregar la(s) nota(s) de crédito en las oficinas de Cencosud. El incumplimiento de este requisito confiere el derecho a Cencosud a realizar acciones administrativas con el propósito de conciliar debidamente la cuenta corriente con el Proveedor.

6. GARANTÍA, EMBALAJE, MANEJO DE MERCADERÍA Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES:

- 6.1.** El Proveedor será responsable de la mercadería que venda o entregue a Cencosud, sea o no fabricada por él, y asume toda responsabilidad derivada de cualquier vicio o defecto de la misma, debiendo mantener indemne a Cencosud de todo reclamo judicial o extrajudicial que se le realice en relación con dicha mercadería.
- 6.2.** El embalaje de la mercadería será de cargo y costo del Proveedor y deberá revestir condiciones de seguridad y adecuada protección del contenido, de quienes manipulen los productos y del consumidor. El Proveedor será responsable de los daños producidos a la mercadería y/o a terceros por deficiencias de embalaje. El hecho de que la mercadería haya sido vendida o entregada a los clientes de Cencosud no extingue la responsabilidad del Proveedor aquí señalada.
- 6.3.** Cencosud se obliga y será responsable de almacenar, manipular y conservar la mercadería entregada por el Proveedor con sujeción a todas las normas legales o reglamentarias de sanidad y seguridad vigentes y con el debido grado de diligencia y cuidado. El Proveedor tendrá derecho a revisar y verificar las condiciones en que se almacena, manipula o exhibe su mercadería por parte de Cencosud.
- 6.4.** El Proveedor garantiza a Cencosud, que los productos y mercaderías que le provea, suministre, venda y/o entregue cumplen y cumplirán con todas las normas jurídicas vigentes y en los reglamentos de dichas normas, así como con los Reglamentos Sanitarios de los alimentos y Normas GMP, HACCP, BRC e IFS (en el caso de productos alimenticios o relacionados con los mismos), ley de protección al consumidor, de marcas comerciales, de propiedad intelectual, de patentes de invención, las leyes de propiedad industrial y con todas las leyes y normas de seguridad e higiene aplicables.
- 6.5.** El proveedor deberá cumplir con nuestra política interna de calidad para alimentos que incluyen: Manual de control de proveedor, Procedimiento de evaluación y selección de proveedores además de nuestras Normas de vida útil para la recepción y retiro de productos. En caso de incumpliendo de nuestra política y se define la responsabilidad al proveedor, se podría considerar la suspensión del abastecimiento.
- 6.6.** El Proveedor otorga completa garantía de evicción y vicios redhibitorios de la mercadería que entregue y mantendrá indemne a Cencosud de cualquier hecho vinculado con sus relaciones comerciales.
- 6.7.** Si el Proveedor, por su cuenta o de terceros, importare la mercadería que suministra a Cencosud en virtud del Acuerdo Comercial respectivo, deberá cumplir también con todas las normas aduaneras y de comercio exterior aplicables y pagar todos los derechos, aranceles, tasas, impuestos y demás tributos establecidos por las disposiciones legales de importación vigentes.

7. DEVOLUCIONES

- 7.1.** Cencosud tendrá derecho a devolver mercadería suministrada por el Proveedor en las situaciones contempladas en el Acuerdo Comercial respectivo y en esta cláusula. El Proveedor deberá retirar dicha mercadería dentro de un plazo de 15 días contados desde la fecha en que la nota de devolución emitida por Cencosud haya sido recibida por quien haya sido designado por el Proveedor para realizar el retiro en su nombre.

Transcurrido dicho plazo, Cencosud tendrá derecho a considerar abandonada la mercadería, reservándose el derecho de retirarla y/o mermarla, con cargo al Proveedor.

- 7.2.** Cencosud tendrá derecho a devolver mercadería defectuosa, mercadería que no corresponda a lo solicitado en la orden de compra respectiva, mercadería con defectos de fabricación o mercadería que pierda sus cualidades antes de la fecha de expiración comprometida por el Proveedor. Atendida la imposibilidad material de verificar la condición de la totalidad de la mercadería suministrada por el Proveedor por parte de Cencosud al momento de su entrega, el derecho a devolver la mercadería podrá ejercerse con posterioridad a la entrega. Del mismo modo, si la mercadería hubiera sido vendida por Cencosud a clientes que posteriormente la devuelven por las razones señaladas, Cencosud podrá igualmente devolver dicha mercadería al Proveedor.
- 7.3.** Cencosud tendrá asimismo derecho a devolver mercadería que sufra el deterioro o destrucción considerados normales para la categoría de productos que suministra el Proveedor y que no se deban a un incumplimiento de parte de Cencosud de lo dispuesto en la cláusula 6.3 del presente instrumento (merma). No obstante, las Partes podrán pactar un sistema de cobro mediante la determinación de un porcentaje o factor basado en las estadísticas objetivas y/o históricas de destrucción, o deterioro que normalmente sufre el tipo de mercadería relevante durante su proceso de comercialización. En tal caso, Cencosud no tendrá derecho a devolver mercadería al Proveedor por las razones señaladas en este párrafo.
- 7.4.** En caso de retirar rechazos y/o devoluciones desde los centros de distribución, el Proveedor otorgará un descuento asociado al almacenamiento, transporte y distribución desde el local de venta hasta el centro de distribución, por un valor equivalente al descuento por los Servicios de Centralización indicados en este mismo contrato para la distribución desde el centro de distribución hacia los locales de venta.

8. PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

- 8.1.** Los términos y condiciones aplicables a promociones serán acordados entre las Partes caso a caso y podrán constar por cualquier medio escrito
- 8.2.** El Proveedor deberá cumplir con entregar en tiempo y forma la mercadería que se acuerde incluir en promociones y publicaciones.
- 8.3.** Terminadas las promociones o exhibiciones, el Proveedor retirará en un plazo de 5 días todo el material publicitario utilizado y suministrado por él (stands, carteles, pendones, muebles, etc.). Transcurrido ese plazo Cencosud entenderá abandonado dicho material y podrá disponer del mismo como lo considere apropiado.

9. NEGOCIACIÓN DE PRODUCTOS ADICIONALES

- 9.1.** Para el caso de que el Proveedor ofrezca a Cencosud productos adicionales, éstos podrán ser negociados separadamente, pero siempre sujetos a las condiciones generales establecidas en el presente documento

10. DISCONTINUIDAD Y REEMPLAZO DE PRODUCTOS

- 10.1.** Si un producto o mercadería fuera discontinuado o el Proveedor cesara en su producción, distribución, importación o comercialización, el Proveedor deberá notificar dicha circunstancia a Cencosud con un plazo de 60 días de anticipación.
- 10.2.** Cencosud no está obligada a aceptar los productos de reemplazo que ofrezca el Proveedor. El reemplazo de un producto por otro deberá siempre contar con la aprobación previa de Cencosud.
- 10.3.** Al producto de reemplazo se le aplicarán las condiciones generales establecidas en el presente documento.
- 10.4.** Si las Partes no llegan a acuerdo en materia de reemplazo de un producto discontinuado, los descuentos por escala de crecimiento estipulado en el Acuerdo Comercial se aplicarán en la proporción temporal correspondiente.

11. NO OBLIGACIÓN DE COMERCIALIZACION

- 11.1.** No existe de parte de Cencosud obligación alguna de realizar compras, máximas o mínimas. Asimismo, las compras realizadas en períodos anteriores no aseguran en forma alguna que se realicen compras en el futuro. Estas circunstancias son esenciales para que Cencosud otorgue su consentimiento al Acuerdo Comercial respectivo.

12. INEXISTENCIA DE ASOCIACION

- 12.1.** Las partes dejan expresa constancia de que no existe entre ellas relación societaria ni asociativa alguna.

13. DURACIÓN Y TERMINO

- 13.1.** El Acuerdo Comercial es de duración indefinida. Las Partes podrán poner término al Acuerdo Comercial mediante comunicación escrita, por correo certificado y dado con 120 días de anticipación. El ejercicio de este derecho no generará penas ni indemnizaciones de ninguna especie, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones pendientes a cargo de cada parte. Comunicado el aviso de terminación del Acuerdo Comercial, el Proveedor abonará a Cencosud los descuentos e inversiones comprometidas en el Acuerdo Comercial, en la proporción temporal correspondiente.
- 13.2.** Cencosud podrá poner término inmediato al Acuerdo Comercial en caso de incumplimiento por parte del Proveedor de las obligaciones asumidas por éste, sin perjuicio de perseguir la indemnización de perjuicios que procediere.

14. COMPENSACIÓN AUTOMATICA EN CASO DE QUIEBRA

14.1. El Proveedor presentase un convenio judicial preventivo o se decretare su quiebra, se producirá en forma automática y de pleno derecho la compensación entre todas las sumas que le deba abonar Cencosud y los importes que el Proveedor deba abonar a Cencosud, respecto de los cuales se producirá la caducidad de plazos.

15. PROHIBICIÓN EXPRESA DE PRÁCTICAS INDEBIDAS. CONFIDENCIALIDAD DE DENUNCIAS

15.1. Queda estrictamente prohibido al Proveedor y a Cencosud, y al personal de sus respectivas dependencias, ejercer o aceptar cualquier acción de presión, sea económica, personal o de incentivos o disuasivos de cualquier especie, para intentar modificar abierta o subrepticamente las condiciones establecidas en el Acuerdo Comercial suscrito entre las Partes. La infracción a la prohibición anterior de parte del Proveedor se considerará como un incumplimiento grave al Acuerdo Comercial. En caso de que sea un empleado de Cencosud quien incurra en alguna de estas conductas, el Proveedor deberá denunciarlas a la Gerencia de Asuntos Legales o a la Gerencia de Recursos Humanos de Cencosud. Las Gerencias de Asuntos Legales y de Recursos Humanos procurarán en lo posible mantener la confidencialidad sobre los antecedentes del denunciante, aplicándose las normas sobre secreto profesional respecto de la Gerencia de Asuntos Legales.

16. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, DOMICILIO Y JURISDICCIÓN

16.1. Las partes realizarán sus mejores esfuerzos para resolver sus diferencias directamente procediendo siempre de buena fe. En el evento que una controversia planteada por el Proveedor no haya sido resuelta a juicio de ésta en un plazo razonable, el Proveedor tendrá derecho a plantear su punto de vista al Gerente General de Cencosud, quien lo recibirá dentro de 25 días hábiles contados desde la fecha en que se haya solicitado la entrevista.

16.2. Para todo efecto legal las partes fijan su domicilio en la ciudad de Lima. Sin perjuicio de lo anterior, las partes, de buena fe, y respetando siempre los principios esenciales de equidad y bilateralidad de la audiencia, buscarán solucionar internamente sus diferencias.

17. NOTIFICACIONES Y COMUNICACIONES

17.1. Las comunicaciones y notificaciones entre las Partes se efectuarán, por regla general, mediante correo electrónico, dirigido a la dirección que se indica en el Acuerdo Comercial respectivo. Cualquier cambio en la dirección de correo electrónico deberá ser informado de inmediato por el Proveedor a Cencosud. Cencosud no será responsable de las consecuencias que resulten de cualquier cambio de dirección de correo electrónico que no le haya sido informado oportunamente, ni de consecuencias que resulten de comunicaciones que, habiendo sido enviadas por Cencosud a la casilla de correo electrónico indicada por el Proveedor, no hayan sido recibidas por éste, aún por causas que no le sean imputables.