



**TRABAJO FIN DE MÁSTER**  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN**  
**CURSO ACADÉMICO: OFICIALES**  
**CONVOCATORIA: NOVIEMBRE 2019**

**TÍTULO:**  
**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CHOCOLATERÍA DE CACAO BLANCO**  
**PERUANO**

**APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE:**

CALLE VEGA BRAULIO IDELGAR

**APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:**

GÓMEZ MARTÍNEZ RAÚL

Fecha: noviembre de 2019

# **PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CHOCOLATERÍA DE CACAO BLANCO PERUANO**

**MISKI EIRL**

**Alumno:**

**BRAULIO IDELGAR CALLE VEGA**

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
I. PLAN DE NEGOCIO .....	9
1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES .....	9
1.1. Descripción de la sociedad.....	9
1.2. Currículo de los promotores.....	9
1.3. Antecedentes profesionales de los promotores.....	9
2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	9
2.1. Descripción del proyecto .....	9
2.2. Objetivos del proyecto .....	10
II. PLAN JURÍDICO-LEGAL .....	11
1 FORMA JURÍDICA ADECUADA.....	11
2 OBLIGACIONES FISCALES .....	11
2.1. Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) .....	11
2.2. Obligaciones para los contribuyentes del RER .....	12
3 TRÁMITES EN LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA .....	12
4 CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA .....	13
5 OBSTÁCULOS LEGALES A LA ACTIVIDAD .....	13
6 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	13
7 COSTES ASOCIADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	13
8 REGISTRO DE MARCA .....	13
III. PLAN DE MARKETING .....	14
1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	14
1.1. Definición del producto .....	14
1.2. Definición del mercado objetivo .....	14
1.3. Evolución histórica del sector .....	15
1.4. Expectativas a corto y mediano plazo del sector .....	16
1.5. Análisis del macroentorno.....	18
1.6. Análisis del mercado .....	19
2 ESTUDIO DE MERCADO.....	32
2.1. Entorno geográfico: .....	32
2.2. Entorno sociodemográfico: .....	32
2.3. Identificación de la necesidad .....	33
2.4. Presentación del concepto:.....	33
2.5. Segmentación estratégica de mercado:.....	34
3 MARKETING OPERATIVO (MARKETING-MIX).....	45
3.1. Estrategia de producto.....	45
IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	57
1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	57
2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	57
3 TIPO DE REMUNERACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS .....	58
3.1. Sistema de retribución variable .....	59
3.2. Proceso de remuneraciones y clima organizacional .....	59
3.3. Planeación del presupuesto de recursos humanos .....	59
V. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES .....	60
1 LOCALIZACIÓN.....	60
1.1. Ubicación de la sociedad y las instalaciones .....	60

1.2.	Justificación de la ubicación elegida (ventajas).....	60
2	<i>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO</i> .....	61
2.1.	Cosecha del cacao en origen: .....	61
2.2.	Fermentación: .....	61
2.3.	Secado:.....	61
2.4.	Almacenado/ensacado:.....	61
2.5.	Selección:.....	62
2.6.	Tueste y triturado .....	62
2.7.	Molienda y mezcla:.....	62
2.8.	Refinado.....	62
2.9.	Conchado .....	62
2.10.	Moldeado y embalaje .....	62
3	<i>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</i> .....	65
3.1.	Requisitos de infraestructura:.....	65
3.2.	Maquinaria necesaria: .....	67
3.3.	Costes de operación .....	68
VI.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	71
1	<i>INVERSIÓN INICIAL</i> .....	71
1.1.	Inversión fija.....	71
1.2.	Inversión diferida .....	72
1.3.	Inversiones por capital de trabajo.....	73
1.4.	Resumen de inversiones .....	73
2	<i>FINANCIAMIENTO:</i> .....	74
3	<i>ESTRUCTURA FINANCIERA ÓPTIMA:</i> .....	74
4	<i>FLUJOS DE CAJA</i> .....	75
5	<i>RENTABILIDAD DEL PROYECTO:</i> .....	75
6	<i>PUNTO DE EQUILIBRIO:</i> .....	76
VII.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA .....	78
1	<i>MISIÓN Y VISIÓN</i> .....	78
1.1.	Misión.....	78
1.2.	Visión: .....	78
2	<i>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALORES</i> .....	78
3	<i>DAFO AVANZADO</i> .....	78
4	<i>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</i> .....	79
4.1.	Financieros.....	79
4.2.	Clientes .....	79
4.3.	Procesos .....	80
4.4.	Aprendizaje.....	80
5	<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i> .....	82
VIII.	PLAN DE CONTINGENCIAS .....	83
1	<i>PREVISIÓN DEL ESCENARIO MÁS DESFAVORABLE</i> .....	83
2	<i>MEDIDAS A ADOPTAR ANTE ESTA SITUACIÓN</i> .....	83
2.1.	Medidas a tomarse ante la incipiente cultura chocolatera del consumidor nacional que lo consume como golosina y no como alimento: .....	83
2.2.	Medidas a tomarse ante el riesgo de cambio climático y de control de enfermedades y plagas del cacao blanco. ....	83
2.3.	Medidas a tomarse ante la estacionalidad en las ventas de chocolates por disminución de demanda durante el verano. ....	83
2.4.	Medidas a tomarse ante competidores locales y nacionales ya posicionados. ....	84
2.5.	Medidas a tomarse ante la volatilidad de precios del cacao orgánico.....	84
	BIBLIOGRAFÍA .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Consumo de chocolate en América Latina .....	15
Tabla 2 Población por sexo según departamentos más poblados .....	19
Tabla 3 Tamaño del mercado de chocolates por categoría .....	20
Tabla 4 Proyección crecimiento de mercado de chocolates al 2021 en miles toneladas .....	21
Tabla 5 Tipo de chocolates y participación .....	22
Tabla 6 Perfil del segmento objetivo de chocolates orgánicos .....	31
Tabla 7 Segmentación geográfica Piura metropolitana .....	32
Tabla 8 Tipos de fuentes usadas .....	35
Tabla 9 Ficha técnica .....	35
Tabla 10 Estimación de demanda .....	44
Tabla 11 Ficha técnica del producto .....	46
Tabla 12 Precios de chocolates industriales y orgánicos en el mercado .....	52
Tabla 13 Propuesta de precio marca Pirhua .....	53
Tabla 14 Descripción de puestos .....	58
Tabla 15 Disponibilidad de recursos humanos al mes .....	58
Tabla 16 Presupuestos remuneraciones de Recursos Humanos .....	59
Tabla 17 Máquinas necesarias .....	67
Tabla 18 Equipos y mobiliario para oficina .....	68
Tabla 19 Precio de materias primas por kilo .....	68
Tabla 20 Costo de materia prima a utilizar por cada tableta 85g .....	69
Tabla 21 Costo de materia prima para producción mensual de 7 177 tabletas .....	69
Tabla 22 Porcentaje de mercado próximos años .....	70
Tabla 23 Producción durante primer año .....	70
Tabla 24 Inversión fija .....	71
Tabla 25 Depreciación .....	72
Tabla 26 Inversión diferida .....	72
Tabla 27 Inversión capital de trabajo cinco primeros meses de operación .....	73
Tabla 28 Resumen de inversiones del plan de negocio .....	73
Tabla 29 Financiación del negocio .....	74
Tabla 30 Estructura financiera óptima .....	74
Tabla 31 Flujo de caja del proyecto .....	75
Tabla 32 Indicadores de rentabilidad .....	75
Tabla 33 DAFO Avanzado (fortalezas/debilidades) .....	78
Tabla 34 DAFO Avanzado (oportunidades/amenazas) .....	79
Tabla 35 Cuadro de mando integral .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1 Cacao blanco en mazorca a poco de madurar .....	10
Gráfico: 2 Características del cacao blanco.....	29
Gráfico: 3 Edad de los encuestados.....	35
Gráfico: 4 Sexo de los encuestados.....	36
Gráfico: 5 Consumo de chocolate .....	36
Gráfico: 6 Escala gusto por los chocolates.....	37
Gráfico: 7 Frecuencia de consumo de los chocolates .....	37
Gráfico: 8 ¿Con qué frecuencia sus hijos y/o sobrinos menores de 18 años consumen chocolates? ...	38
Gráfico: 9 Diferencia los chocolates orgánicos de los demás.....	38
Gráfico: 10 Presentación de chocolates que prefiere.....	39
Gráfico: 11 Motivo de compra de chocolates.....	39
Gráfico: 12 Marcas de chocolates preferidos .....	40
Gráfico: 13 ¿Consumiría un nuevo chocolate 100% orgánico y artesanal elaborado con cacao blanco piurano? .....	40
Gráfico: 14 El precio de un nuevo chocolate orgánico.....	41
Gráfico: 15 Lo que más valora en un chocolate .....	41
Gráfico: 16 Contenido de cacao que prefiere en un chocolate .....	42
Gráfico: 17 Ingredientes adicionales en el chocolate .....	42
Gráfico: 18 ¿Dónde compraría chocolates? .....	43
Gráfico: 19 Ubicación de la tienda (boutique). .....	43
Gráfico: 20 Presentación del producto y valor agregado.....	45
Gráfico: 21 Ilustración de la marca de producto .....	48
Gráfico: 22 Tipografía empleada por la marca.....	48
Gráfico: 23 Tipografía y color de marca .....	49
Gráfico: 24 Color de fondo empaque.....	49
Gráfico: 25 Mazorca de cacao blanco recién abierta .....	49
Gráfico: 26 Producto final en pilas para venta .....	50
Gráfico: 27 Diseño de etiqueta sobre empaque (anverso y reverso).....	51
Gráfico: 28 Modelo de tienda boutique en Piura.....	54
Gráfico: 29 Preferencia de redes sociales en el Perú.....	54
Gráfico: 30 Muro de Facebook de la marca .....	55
Gráfico: 31 El cultivo de cacao y sus productores .....	56
Gráfico: 32 Organigrama de la empresa.....	57
Gráfico: 33 Proceso de fermentación del cacao blanco .....	59
Gráfico: 34 Almendras de cacao secas, listas para tostar y moler .....	62
Gráfico: 35 Flujo del proceso productivo de chocolates .....	63
Gráfico: 36 Características y color de las almendras de cacao blanco .....	64
Gráfico: 37 Plano modelo de distribución de planta .....	66
Gráfico: 38 Principales maquinarias necesarias .....	67
Gráfico: 39 Mapa estratégico .....	81

## INTRODUCCIÓN

El presente documento está referido al trabajo final de Máster en Alta Dirección, correspondiente a un estudio de plan de negocio para una empresa. En este caso para crear la empresa «Miski EIRL», dedicada a la fabricación y comercialización de bombones, tabletas y otros productos derivados del cacao orgánico peruano (cacao blanco) e insumos ciento por ciento naturales.

La finalidad de este Trabajo Fin de Máster es convertirse en una hoja de ruta para desarrollar un emprendimiento personal, innovador, singular y de responsabilidad social. Sus objetivos son facilitar y señalar las estrategias, la estructura organizacional, la inversión y el financiamiento y las soluciones para resolver los problemas a enfrentar (tanto internos como externos).

Así mismo indicar la definición del concepto de negocio, los productos a ofrecer, el público objetivo y los competidores existentes en el mercado, etc. Sin dejar de mencionar el cálculo de los recursos necesarios para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se pretende conseguir.

Las oportunidades y el valor que pretendemos aprovechar y potenciar en esta empresa, tiene que ver con el origen y aprovechamiento de un recurso familiar, versátil y universal como es el chocolate blanco peruano de gran demanda:

- un producto natural extremadamente rico en polifenoles que aportan gran variedad de beneficios y propiedades para la salud, idóneos en la estimulación del cuerpo, en reconfortar y aumentar el estado de ánimo;
- un producto reconocido ampliamente como el mejor del mundo al ganar múltiples premios internacionales; en especial el cacao blanco de Piura.

En efecto, en la región Piura y debido a sus condiciones climáticas y de suelo, se ha identificado un cacao muy especial y único: **el cacao blanco o cacao porcelana**; producto bandera del Perú, grano preferido de expertos internacionales y de empresas transformadoras que han advertido en su fruto, un finísimo producto de alto valor para la industria chocolatera, el mismo que está convirtiéndose en producto de impacto económico para el país, debido a la generación de divisas por su mejor cotización en las exportaciones.

Por tales motivos, este proyecto pretende convertirse en un emprendimiento de éxito, líder en la fabricación y comercialización de productos derivados del cacao peruano (cacao blanco de Piura); conjugando en su producción, tradición e innovación chocolatera con arte, pasión y correspondencia social como valor agregado, aprovechando una materia finísima, escasa<sup>1</sup> y de gran demanda.

---

<sup>1</sup> Del total de producción de cacao en el mundo, solo el 0.25% es cacao blanco, y parte de esta producción está en Piura, Perú. Esta riqueza orgánica es ansiada por las principales empresas chocolateras del mundo. Disponible en: <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2015/02/10/la-ruta-del-cacao-blanco/>

## RESUMEN EJECUTIVO

La línea directriz de «Miski EIRL» es la elaboración y comercialización de chocolates y confituras de cacao peruano de alta calidad conjugando tradición e innovación chocolatera con arte, pasión y correspondencia social mediante fórmulas e insumos naturales que satisfacen las necesidades más exigentes de sus clientes.

Nuestro producto, **el chocolate** (*Theobroma cacao L*), es la mezcla que se obtiene del azúcar y dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: una materia sólida, **la pasta de cacao**; y, una materia grasa, la **manteca de cacao**. Con este compuesto básico se elaboran los diversos tipos de chocolate, que dependen de la proporción entre estos elementos y de su mezcla con otros productos tales como leche, frutos secos, fruta natural, licores, esencias y flores. Desde luego, los productos no contienen grasas vegetales ni animales, huevo, gluten, colorantes ni conservantes. Su elaboración es todo un proceso artesanal lento y bien cuidado para conservar, durante todo el ciclo productivo, la calidad y tradición de uno de los principales alimentos que ha dado América al mundo y el legado de los maestros chocolateros, para su posterior venta a los clientes que aprecian el buen trabajo artesano del mejor chocolate del mundo.

«Miski EIRL», se constituye bajo las regulaciones peruanas entre noviembre y diciembre de 2019 en la ciudad de Piura, capital departamental consolidándose en uno de los principales centros agroexportadores del Perú, debido a sus privilegiadas condiciones climáticas, geográficas, culturales, etc., de las que goza y de la estabilidad política y económica del país. La empresa tomará la figura jurídica de *Empresa Individual de Responsabilidad Limitada EIRL*, una forma empresarial unipersonal que permite la legislación comercial del Perú.

El mercado objetivo son todas las personas que disfrutan de los chocolates, al brindarles una nueva opción de consumo con garantía de alta calidad. Respecto al comercio exterior de cacao, chocolate y otros derivados, se evidencia que el Perú presenta resultados positivos en la balanza comercial para el grano de cacao y manteca de cacao; y, la balanza comercial es deficitaria en la partida que agrupa chocolates y demás preparaciones en base a cacao. Este mercado tiene una perspectiva al 2021 de alcanzar los \$ 350 millones de USD. El fundador de la empresa, Braulio Calle, se desempeña como asesor legal y consultor. Tiene experiencia en docencia universitaria en derecho empresarial y administrativo. Actualmente desarrollando capacidades en dirección de organizaciones. Convocará a un equipo humano altamente calificado para la dirección y producción de la empresa.

La materia prima (granos de cacao blanco piurano) se obtendrán de la Comunidad Campesina César Vallejo de Palo Blanco; la panela granulada y la manteca de cacao, los frutos secos andinos y amazónicos, se obtendrán del mercado local en tanto Piura, se encuentra debidamente conectada a los andes y a la Amazonía mediante la carretera interoceánica. Del mismo modo y pensando en el crecimiento empresarial como viene ocurriendo con otras chocolateras orgánicas, en Piura se encuentra el Puerto de Paita, segundo en importancia para las exportaciones en el país, desde donde se interconecta con los océanos Pacífico y Atlántico. Aspiramos en un futuro próximo y en base a la calidad de nuestro producto, obtener las premiaciones internacionales del **International Chocolate Awards** y **Academy of Chocolate Awards**.

Pretendemos una financiación por un valor de **S/ 99 614 71 Soles** que se sumarían a los **S/ 149 422 07 Soles** de la financiación inicial recaudados por el fundador. Aquí, el desafío que afronta la empresa es el movimiento de efectivo, pues se requiere financiación inmediata para la adquisición de maquinaria y equipos, muebles y enseres, mano de obra e insumos.

## I. PLAN DE NEGOCIO

### 1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES

#### 1.1. Descripción de la sociedad

Este proyecto empresarial operará bajo el nombre comercial de «Miski». La empresa tomará la figura jurídica de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), una forma empresarial unipersonal conforme a las normas comerciales peruanas. Las fechas previstas para constitución e inicio de actividades son noviembre y diciembre de 2019 respectivamente.

#### 1.2. Currículo de los promotores

Braulio Idelgar Calle Vega, Abogado de profesión. Siguiendo estudios de Maestría en Alta Dirección. Tiene un Máster en Estudios Políticos Aplicados, por la FIIAPP, España. Máster en Política Aplicada. Instituciones y procesos políticos, por El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, España. Diplomado en Transparencia y seguridad jurídica, por Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), España.

#### 1.3. Antecedentes profesionales de los promotores

Braulio Idelgar Calle Vega es Asesor legal y consultor. Con experiencia en docencia universitaria en los cursos de derecho empresarial y administrativo. Actualmente desarrolla capacidades en dirección de empresas.

### 2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 2.1. Descripción del proyecto

Este proyecto emprendedor contempla la creación de un negocio especializado en la fabricación y comercialización de tabletas de chocolate fino del Perú (chocolate blanco de Piura); está dirigido a todos los públicos, sectores y gustos del mercado. En un primer momento, el ámbito geográfico a cubrir con esta oferta de productos se centrará en la región Piura, estando previsto, para etapas posteriores, extender la actividad a nivel nacional e internacional. El objetivo es crear un negocio rentable cuya oferta y forma de operar constituyan un referente en el ámbito de actividad, capaz de proporcionar autoempleo para los promotores y colaboradores, así como su desarrollo profesional y empresarial.

¿Por qué cacao peruano? Porque el cacao más fino del mundo proviene del Perú y se produce en la región Piura. Así lo dice el Club del Chocolate (2018), «...Y si, como decimos, los porcelana de Venezuela son la tradición y la pureza genética, los hallazgos y desarrollo de variedades Porcelana en Perú son la nueva era de esta planta. Los andes peruanos han dado lugar a descubrimientos en los últimos años de cacaos de esta variedad que prometen hacer de Perú el nuevo imperio del cacao del siglo XXI. Buscando estos mismos cacaos blancos criollos antiguos, los maestros chocolateros han encontrado variedades en Perú para producir tabletas "porcelana" como Blanco de Criollo, un 70% edición limitada».

## 2.2. Objetivos del proyecto

### 2.2.1 *Objetivo general:*

- » Contar con una herramienta útil que se constituya en hoja de ruta para poner en marcha un emprendimiento personal con potencial de convertirse en una empresa exitosa entre las de su grupo.

A fin de establecer las acciones estratégicas a realizar frente a las diversas situaciones que pudiera enfrentar nuestra empresa durante su puesta en marcha, se trazan como:

### 2.2.2 *Objetivos secundarios:*

- » Contar con el conocimiento preciso del entorno competitivo, las fuerzas que lo componen y su interacción: proveedores, empresa, terceros, competidores, intermediarios, mercado.
- » Contar con el conocimiento preciso de los factores que afectan de forma directa a la empresa: tecnológicos, medioambientales, demográficos, económicos, culturales.
- » Definir las estrategias comerciales, productivas y operativas, así como establecer la inversión inicial y sus formas de financiamiento.

Gráfico: 1 Cacao blanco en mazorca a poco de madurar



Fuente: Procap, (2019).

«...El cultivo del cacao se ha convertido en un elemento integrador cultural, social y económico, en la que confluyen las familias productoras y todos los otros integrantes de la cadena productiva y que agrega valor a este alimento cuya versatilidad crece cada vez más».

(Asociación Peruana de Productores de Cacao).

## II. PLAN JURÍDICO-LEGAL

Hablar del plan jurídico-legal es referirse a todas las leyes y reglamentos que norman la operación de una compañía o de un producto en el mercado peruano.

### 1 FORMA JURÍDICA ADECUADA

El objeto es constituir una empresa cuyo objeto es la **elaboración y comercialización de chocolates de cacao peruano de alta calidad** en la ciudad de Piura, Perú. De este modo, luego de haber analizado los diferentes tipos de sociedades, se propone conformar jurídicamente una **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada EIRL**, como forma de empresa unipersonal por las ventajas que ofrece frente a las sociedades comerciales (reguladas por la Ley General de Sociedades). La EIRL es un tipo de organización donde cualquier persona natural puede adquirir personalidad jurídica. Su razón de ser es siempre comercial y cuenta con un patrimonio propio, distinto al del titular.

Por otro lado, es la forma empresarial más utilizada por empresarios que buscan iniciar un negocio y tomar todas las decisiones individualmente, sin socios.

Las ventajas de constituir esta empresa son:

- a) No es necesario contar con otra persona o socio para iniciar una actividad mercantil.
- b) Tiene limitación de responsabilidad del titular, ya que el *patrimonio de afectación* permite asumir los riesgos inherentes a toda actividad comercial, sin el temor de aventurar, y eventualmente perder, la totalidad del patrimonio como consecuencia del derecho de garantía general de los acreedores.
- c) Tiene la posibilidad de establecer sucursales en diferentes puntos del país y el régimen de tributación es el aplicable, en lo que corresponda, a las sociedades (empresas con varios socios) según las rentas que perciban.

### 2 OBLIGACIONES FISCALES

Las empresas, para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, deben acogerse a un Régimen Tributario, entendiéndose como tal, al conjunto de normas que regulan el cumplimiento de las obligaciones fiscales vinculadas al pago de tributos. El sistema tributario peruano permite que las empresas puedan acogerse, de acuerdo con las rentas que perciban, a tres regímenes diferenciados de tributación de rentas de tercera categoría: Régimen Único Simplificado (RUS), Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) y Régimen General del Impuesto a la Renta (RG).

#### 2.1. Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)

Por el volumen de ingresos que se espera conseguir en la primera etapa, nuestra empresa debe acogerse inicialmente al RER, el cual está dirigido a actividades comerciales y/o empresariales cuyos ingresos netos o adquisiciones no superen los 525,000 soles al año (157 mil USD); o, cuyo valor de activos fijo afectados a la actividad, con excepción de predios y vehículos, no superen los 126,000 soles al año (37 mil seiscientos USD); y que no mantengan más de 10 personas trabajando por turno. Los contribuyentes que se acojan al RER pagan una cuota ascendente a 1.5% de sus ingresos netos mensuales de sus rentas de tercera categoría.

## 2.2. Obligaciones para los contribuyentes del RER

- a) Emitir y entregar facturas, boletas de venta y/o tiques o cintas emitidas por máquina registradora. Al final del día, el titular del negocio deberá emitir una sola boleta de venta por las ventas iguales o menores a 5 soles por las que no hubiera emitido boleta.
- b) Llevar Registro de Compras y Registro de Ventas y un Libro Diario de formato simplificado.
- c) Presentar declaración jurada mensual utilizando el PDT 621 IGV – Renta Mensual.
- d) Pagar la cuota mensual correspondiente al 1.5% de los ingresos netos mensuales. Este pago es de carácter definitivo, no existiendo obligación de realizar pagos adicionales al cierre del ejercicio.
- e) Presentar una Declaración Jurada Anual utilizando el PDT 601, en la forma, plazo y condiciones que señale la SUNAT.
- f) Cabe señalar que, si en un determinado mes, los contribuyentes acogidos al RER incumplieran con alguno de los requisitos del Régimen, ingresarán al Régimen General a partir de dicho mes.

## 3 TRÁMITES EN LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA<sup>2</sup>

Como ya indicamos, una EIRL se constituye por la decisión de una sola persona para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa. Los requisitos para conformar y registrar una EIRL ante la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP, son:

- a) Formato de solicitud de inscripción (formulario de distribución gratuita en las oficinas de la Sunarp) debidamente llenado y firmado por el presentante.
- b) Parte notarial de la escritura pública de constitución de empresa, expedida por el notario público.
- c) Pago de derechos registrales.

La Sunarp calificará la inscripción de la EIRL en un plazo no mayor de 24 horas. Es recomendable realizar previamente la reserva de nombre. Con ello se evitarán observaciones por parte del registrador, así como gastos adicionales si se confirmase que el nombre ya está registrado o concedido a favor de otra persona.

La escritura pública de la EIRL deberá contemplar lo siguiente:

- a) El nombre, nacionalidad, estado civil, nombre del cónyuge (si fuera casado) y domicilio del titular (otorgante).
- b) La voluntad del titular de constituir la empresa y de efectuar sus aportes.
- c) Domicilio de la empresa.
- d) Una denominación que permita individualizarla, seguida de las palabras ‘Empresa Individual de Responsabilidad Limitada’ o de las siglas ‘EIRL’, no pudiendo adoptar una

---

<sup>2</sup> Tomado del portal web de SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/11/17/sunarp-te-ayuda-a-constituir-tu-empresa-individual-de-responsabilidad-limitada-eirl>

denominación igual a la de otra persona jurídica preexistente o un nombre que cuente con reserva de preferencia registral.

- e) El objeto social debe señalar clara y precisamente los negocios y operaciones que lo constituyen.
- f) El capital de la empresa lo constituyen los bienes que se aportan y su valorización.

#### 4 CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA

Una vez cumplidos los trámites generales de constitución, dependiendo del sector o actividad, deberán tramitarse licencias específicas. En nuestro caso, por tratarse del rubro alimentos, una vez obtenida la inscripción ante SUNARP, debemos tramitar el Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas ante la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), entidad adscrita al Ministerio de Salud (Minsa), para empezar a comercializarse en el mercado.

#### 5 OBSTÁCULOS LEGALES A LA ACTIVIDAD

En Perú existen políticas nacionales para la promoción de empresas, de modo que cada vez existen menos barreras burocráticas que dificulten la formalización empresarial. No existen obstáculos legales a la actividad propuesta.

#### 6 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para el inicio de operaciones se diseñará e implementará un sistema de gestión administrativa para las actividades de la empresa que resulte coherente a la dimensión de esta, que incluya: gestión del software logístico (definición metodológica de trabajo, gestión de artículos, gestión de clientes, gestión de proveedores, gestión de stocks); gestión del software contable (gestión de tesorería y gestión de informes). Todo ello con el fin de interpretar los resultados empresariales. Esta información permitirá conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la situación de cobros y pagos, las tendencias de ventas, costes y gastos generales, etc.

#### 7 COSTES ASOCIADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se intentará minimizar los costos de gestión administrativa intentando optimizar en lo necesario con el empleo de sencillos sistemas informáticos de gestión; nuestra prioridad durante el periodo de implementación empresarial será concentrarnos en las actividades fundamentales del negocio.

#### 8 REGISTRO DE MARCA

La *marca comercial* es un aspecto fundamental para diferenciar nuestros productos de la competencia. Nuestra marca para todos los chocolates será: **Pirhua**, voz quechua que dio origen al actual topónimo **Piura**, la región donde se produce el más fino cacao peruano. Por si fuera poco, Pirhua en quechua significa granero, despensa.

No se debe confundir la marca comercial: «Pirhua», con el nombre, razón o tipo empresarial que, como ya ha quedado sentado es: «Miski EIRL».

### III. PLAN DE MARKETING

#### 1 MARKETING ESTRATÉGICO

##### 1.1. Definición del producto

El objeto social de «Miski EIRL» es la **producción y comercialización de tabletas elaborados con la más fina selección de cacao blanco del valle de Piura**, conjugando tradición e innovación chocolatera con arte, pasión y correspondencia social. El chocolate en su estructura básica contiene nutrientes altamente beneficiosos para el organismo. Es un alimento rico en grasas, hidratos de carbono y proteínas; elementos indispensables que aportan energía al organismo.

*Cacao o cacaotero* (nombre vulgar); *Theobroma cacao L.*, (nombre científico); es un árbol tropical que pertenece a la familia de las malváceas. Es originario de las Américas (Amazonía) y su fruto es una baya alargada con costillas de hasta 30 cm que contiene entre 20 ó 40 semillas que tostadas, molidas y mezcladas con azúcar, esencias y/o especias, dan como resultado el *chocolate*. Los productos del cacao, incluyendo al chocolate, son una fuente importante de antioxidantes polifenólicos, catequinas y procianidinas que, por sus diferencias estructurales y propiedades particulares con relación a los compuestos similares en otras bebidas y alimentos, contribuyen a elevar la carga antioxidante total de la dieta, complementando el aporte que brindan frutas, vegetales, productos de soja, vino y el té (Maydata Gutiérrez, 2018).

Nuestro producto se caracterizará por su elaboración artesanal utilizando ingredientes naturales y de primera calidad; logrando un chocolate fino y único en sabor. Transmitiendo a quienes tengan el placer de degustarlo, las delicias y aromas de un alimento hecho obra de arte. Los chocolates serán los principales productos para ofertar a nuestros clientes. Dichos productos estarán a la venta inmediata o por medio de pedidos a través del catálogo a diseñar para dar a conocer los productos.

##### 1.2. Definición del mercado objetivo

Está dado por jóvenes y adultos de entre 18 y 45 años de los niveles socioeconómicos A y B de la región Piura que disfrutan de un buen chocolate al brindarles una nueva opción de consumo de calidad. Tienen en común los Estilos de Vida LATIR, según Arellano (2017):

- a) *Los Sofisticados*: Segmento conformado por hombres y mujeres con más ingresos que el promedio y representan el 9% de la población peruana. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas, y valoran mucho la imagen personal. Siguen la moda, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus y valoran mucho el servicio y la calidad. La mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
- b) *Los Progresistas*: Hombres que buscan permanentemente el progreso personal y familiar; representan el 20% de la población peruana. Aunque están en todos los niveles de ingreso, son en su mayoría obreros y empresarios (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre detrás de las oportunidades. Son extremadamente prácticos y tienden a estudiar carreras cortas para salir a “producir” lo antes posible.
- c) *Las Modernas*: Mujeres que trabajan y/o estudian, cuyo principal centro de atención no es el hogar; representan el 27% de la población peruana. Buscan su realización personal como mujer y como mamá. Se maquillan, se mantienen siempre arregladas y buscan reconocimiento de la sociedad por su actividad. Son

abiertas a nuevas ideas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras; les gusta adquirir productos de marca para ellas y, también, productos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los estratos sociales. (Citado en Arellano Investigación de Marketing, Perú 2021, Ernst & Young Asesores, Universidad San Ignacio de Loyola, 2019, p. 43 y 44).

### 1.3. Evolución histórica del sector

El consumo anual per cápita de cacao en el Perú es de 600 gramos, uno de los más bajos de América y el mundo. Diversos actores de la cadena del cacao se han propuesto alcanzar la meta, al 2021, de un kilo y medio de consumo por persona; esto es, unas 30 mil toneladas anuales (Agraria.pe, 2019). De otro lado, según la Asociación para la Promoción del Chocolate Peruano (Aprochoc), más del 50% de peruanos se considera chocolatero (Gestión, 2019).

Tabla 1 Consumo de chocolate en América Latina

País	Consumo de chocolate por persona (kg)	Equivalencia en barras anuales (barra / 70g)	N° de barras al mes
Uruguay	3,1	44	3,7
Argentina	2,9	41	3,5
Chile	2,2	31	2,6
Brasil	1,7	24	2,0
México	0,7	10	0,8
Perú	0,6	9	0,7
Bolivia	0,6	9	0,7
Costa Rica	0,5	7	0,6
República Dominicana	0,5	7	0,6
Guatemala	0,4	6	0,5
Venezuela	0,4	6	0,5
Ecuador	0,3	4	0,4
Colombia	0,3	4	0,4

Fuente: Consultora Euromonitor Internacional 2013

El consumo de chocolates es usual en niños, jóvenes y adultos; sin embargo, el consumo de bombones o trufas se suele dar en ocasiones especiales, como el Día de los Enamorados, el Día de la Amistad, el Día de la Secretaria, el Día del Maestro, el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias, Día de Brujas, Día de la Canción Criolla, Navidad, Bajada de Reyes, celebración de bautizos, *baby shower*, primeras comuniones, matrimonios, etcétera. Cabe señalar que se trata de productos un poco más caros que el chocolate en tableta, por lo que su consumo se realiza en ocasiones especiales, momentos en los cuales los clientes están dispuestos a pagar algo más por un chocolate diferente y de excelente calidad (Ministerio de la Producción, 2018).

Elías Cruz, presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (Appcacao), declaró durante el IX Salón del Cacao y Chocolate 2018, que el valor FOB (Free On Board) de las **exportaciones de cacao y todas sus preparaciones (grano intermedio y final) en 2017 fue de 253 millones 299 000 dólares y un volumen total de 83 206 toneladas**. Los principales mercados de destino son **Estados Unidos y países de la Unión Europea (Holanda, Bélgica, Italia, España y Alemania)**.

El dirigente indicó que la balanza comercial sigue siendo positiva para el Perú. **En lo que se refiere a chocolates, es un reto para la industria nacional revertir las importaciones en ese rubro, considerando que nuestro país ofrece una diversificada oferta de cacao con la cual se puede elaborar los más exquisitos chocolates** para el mercado interno y externo (E. Cruz, conferencia de prensa, Lima 7 de junio de 2018).

Las exportaciones de chocolates con contenido de cacao, representaron un 20,8% del total exportado entre los años 2000-2015; entre los principales mercados de destino de los chocolates peruanos destacan los países andinos como Ecuador, Colombia, Bolivia; asimismo Chile, Canadá y Estados Unidos, en orden de importancia conforme lo da a conocer el Ministerio de Agricultura y Riego (2015, pág. 68). En el 2015, los principales destinos de las exportaciones de cacao, chocolate y otros derivados fueron Holanda (94 millones USD), Estados Unidos (33 millones USD), Bélgica (33 millones USD), Italia (17 millones USD) y Reino Unido (14 millones USD). Estos países concentran el 71,6% del total exportado de cacao, chocolate y otros derivados, tal como lo evidencia el informe del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2016, pág. 15).

En conclusión, respecto al comercio exterior de cacao, chocolate y otros derivados se evidencian dos situaciones: a) el Perú presenta resultados positivos en la balanza comercial para el grano de cacao y manteca de cacao; y, b) *la balanza comercial es deficitaria en la partida que agrupa chocolates y demás preparaciones en base a cacao*. Además, este mercado mueve actualmente 969.6 millones de soles, con una perspectiva al 2021 de alcanzar los 1,147.1 millones de soles (casi 350 millones de dólares) (Gestión, 2018).

#### 1.4. Expectativas a corto y mediano plazo del sector

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), como órgano rector de las políticas agrarias en el Perú, viene desarrollando políticas y normas para el desenvolvimiento de la cadena de valor de cacao a través de sus organismos públicos adscritos y en coordinación con otras instituciones públicas. Su enfoque actual es pragmático, sin mayores trabas al desarrollo, pero con poca o casi ninguna diferenciación en las políticas y lineamientos para cacao común y para cacao fino y de aroma. Actualmente, el Perú comercializa su cacao como cacao fino, dándole prioridad a las buenas prácticas de producción y al manejo en la cosecha y la poscosecha, sin hacer diferencia de variedades.

De éste modo, el MINAGRI, a través de sus diferentes dependencias<sup>3</sup>, que incluye a Sierra y Selva Exportadora, ha apoyado a la cadena de CFA (cacao fino de aroma) y también a la de CCN51<sup>4</sup>, con los mecanismos de siembra, calidad, fortalecimiento de capacidad productiva y de financiamiento, infraestructura de producción y venta, extensionismo y asistencia técnica, comercialización y exportación, promoción local, promoción en el extranjero e investigación, desarrollo e innovación (Ríos, Rehpan, Ruiz, & Lecaro, 2017, pág. 163).

Por su parte, el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL), promueve el desarrollo agrario rural a través del financiamiento de proyectos de inversión pública en aquellas zonas rurales de menor desarrollo económico donde se encuentra la mayoría de los productores de cacao. Uno de los mecanismos de AGRORURAL, como productor de plantones de cacao, es el proceso de Certificación de Competencias para el conocimiento y aplicación de buenas prácticas agrícolas en el manejo de semilla y plantones de cacao. Con estas

---

<sup>3</sup> Sierra y Selva Exportadora, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Autoridad Nacional del Agua (ANA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR).

<sup>4</sup> Las siglas CCN-51 significan «Colección Castro Naranjal», en honor a su creador, el investigador ecuatoriano Homero Castro Zurita (1922- 1988), y al cantón Naranjal, donde se sembró por primera vez.

certificaciones busca garantizar el control y certificación de la calidad del grano y formalizar una actividad práctica con inclusión laboral. Desde 2014, implementa proyectos de cultivo de CFA en la región selva (Amazonía), con apoyo para los mecanismos: siembra, renovación, calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, infraestructura productiva, extensionismo y asistencia técnica, comercialización, promoción local y promoción en el extranjero.

En el caso de regiones productoras de cacao, el Gobierno Regional Piura, así como otros gobiernos, destaca el apoyo a la cadena de cacao en general desde el 2001, sobresaliendo la promoción local y la aplicación de la Ley N° 29337 de Procompite <sup>5</sup>, así como de los mismos mecanismos indicados en esos casos. Piura sobresale por ser la región con el mayor porcentaje de superficie del cultivo de cacao nacional de Perú (95%), con poco de CCN-51 (1%) y de otros cultivares (4%). Entre los otros cultivos, destaca la variedad local *porcelana*, un cacao fino bastante escaso de ascendencia directa de cacaos del tipo *criollo* y como tal, se considera una oferta especial y diferenciada de cacao de calidad, adicional al fino de aroma de este departamento.

Olivas (2018) sostiene categóricamente que “Las perspectivas para la región de Piura son muy interesantes. Poco a poco se viene identificando como una DO (Denominación de origen) y una IG (Indicación Geográfica). El mestizaje de cacaos, las alturas, la tierra, el clima y el agua dan como resultado sabores y aromas particulares. Piura tiene una identidad mundialmente reconocida en los ambientes del cacao”. De acuerdo a Ríos (*et al.*, 2017, pág. 71), los resultados principales de las políticas públicas sobre la cadena de CFA, resaltados por los actores son:

- a) Reconocimiento internacional del Perú como país productor de CFA, por ejemplo, a través de la reincorporación a la ICCO (Organización Internacional del Cacao por sus siglas en inglés). También reconocimientos por parte de importadores de otros países.
- b) Promoción a escala regional y nacional con presencia en ferias con mensaje con base en CFA, así como presentación del cacao como “producto bandera” del país. Cabe destacar que, en el 2012, a través del MINAGRI, se declaró al cacao como Patrimonio Natural de la Nación.
- c) Promoción desde el sector público, para el cultivo de CFA con las cooperativas y los pequeños productores.
- d) Capacitación y asistencia técnica al productor.
- e) Se ha iniciado un camino donde se espera que el Estado se apodere del tema del CFA hasta tanto la comercialización de cacao en grano se base en cacaos especiales con muy buena fermentación y secado, producción orgánica y comercio justo.
- f) Incremento del área de cultivo. Esto plantea un dilema a futuro: ¿Dónde serán las nuevas áreas de expansión de cultivo de continuar el crecimiento productivo de cacao en general y de CFA en particular? ¿Se deforestará más selva o se continuará en el reemplazo de campos de coca?
- g) Desarrollo de la visión estratégica que busque en el mercado mundial un lugar preferente para el cacao del Perú.

---

<sup>5</sup> PROCOMPITE Es un fondo concursable del Estado para el fomento de iniciativas de negocio que realizan los Gobiernos Regionales y Locales. Financia la creación, ampliación o mejoramiento de negocios competitivos, rentables, sostenibles y ambientalmente saludables, de productores y otros agentes organizados, mediante la mejora tecnológica y/o innovación. Con el objeto de mejorar la competitividad y sostenibilidad de cadenas productivas y así lograr el desarrollo económico local y regional.

Conforme a lo anteriormente señalado, es conveniente aprovechar el apoyo estatal a la promoción en general del cacao peruano, así como el auge de la gastronomía peruana, fenómeno al que está íntimamente vinculado. Por tanto, el impulso que se viene dando al chocolate, permitirá apoyar el objetivo de este plan de marketing que es poner 7 177 unidades al mes directamente en la ciudad de Piura.

## 1.5. Análisis del macroentorno

Es el conjunto de factores externos a la empresa que influyen en su comportamiento y por tanto, en las actividades de mercadotecnia que realiza. Son los siguientes:

### 1.5.1 Factores económicos:

El Banco Mundial, señala que en lo que va del siglo XXI, la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, el Perú se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6,1% anual. La adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de amplio alcance, en un entorno externo favorable, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El firme crecimiento del empleo y los ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. Así mismo indica que en el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga cercano al 4% anual, sostenido por la fortaleza que viene mostrando la demanda interna y por un paulatino aumento de las exportaciones. Asimismo, el proceso de consolidación fiscal permitiría una convergencia del déficit público hacia un nivel de 1% del PBI en el 2021 (Banco Mundial, 2019).

El Fondo Monetario Internacional FMI, estima que el Perú crecerá 4% durante el 2018 mejorando la calificación inicial que lo estimaba en 3,8%; así mismo proyecta una expansión de 4% de la economía en el mediano plazo, con lo cual tendría uno de los mejores rendimientos de América Latina (El Comercio, 2018). De este modo, el sector Agropecuario es el sector de mayor dinamismo (1.24%), seguido de Pesca (23.27%), Minería (15.38%), manufactura (2.93%), Electricidad (5.51%).

Por otro lado, el Banco Central de Reserva BCR (El Comercio, 2018), estima que la inversión pública, sería uno de los principales contribuyentes del crecimiento del producto. Según el BCR, los motores que explicarían este crecimiento son la construcción de la infraestructura necesaria para los Juegos Panamericanos y la reconstrucción con cambios, que involucra un plan de 9.804 proyectos por más de S/25.655 millones a lo largo de cuatro años.

### 1.5.2 Factores demográficos:

En este ámbito se aborda el análisis del factor demográfico que incide en el desarrollo del presente Plan. Por un lado, el incremento de la población nacional que a la fecha se calcula en **31 237 385** de peruanos con una tasa de crecimiento anual de 1.8% según estimaciones del INEI. De otro, la población de Piura asciende a **1 856 809** siendo el segundo departamento en importancia demográfica detrás de Lima, con una tasa de crecimiento de 1.0% promedio anual. Su capital es la provincia de Piura que alberga 799 321 habitantes. Es, además, el tercer departamento con su aporte económico al país (4,3% del PBI); y, es una de las que más contribuye con las exportaciones (5,7%).

El presente Plan se proyecta a cinco años y partirá de las estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017 efectuada por CPI<sup>6</sup>, año en que la población del departamento de Piura se habrá incrementado de 1 856 809 a 2 053 900 habitantes.

---

<sup>6</sup> Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión, (Perú), *Market Report*, N° 4, abril de 2019.

Tabla 2 Población por sexo según departamentos más poblados

DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1

Fuente: CPI

### 1.5.3 Factores políticos y legales:

Tanto las políticas nacionales como regionales tienen por objetivo incrementar la productividad y competitividad de las micro y pequeña empresa. De hecho, existen muchas iniciativas del sector público y privado para promover negocios, emprendimientos, capacitaciones, etc.

### 1.5.4 Factores tecnológicos:

Destaca, entre todos los aspectos del crecimiento tecnológico, el internet que se constituye en herramienta clave para el crecimiento empresarial; el uso del e-marketing contribuye en conseguir segmentos de mercado a los que sin la tecnología sería más difícil de alcanzar. Por medio de las redes sociales, el comercio electrónico en el Perú viene creciendo, no solo en Lima, sino también en las demás regiones aumentando la confianza de realizar compras on line.

### 1.5.5 Factores ambientales:

Las variaciones del clima en todo el planeta son caracterizadas por los efectos del calentamiento global. Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población asentada en las ciudades costeras, la productividad agrícola, la producción de alimentos de origen agrícola, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía hidroeléctrica.

Este cambio climático ha afectado también a la región Piura, donde la sorpresiva variación en las condiciones del clima ocasionará secuelas contraproducentes en los principales sectores de la región (La República, 2018); lo cual podría repercutir en términos negativos en la comercialización de chocolatería, debido al tipo de producto a vender y el cambio de temperatura especialmente en épocas de calor, pues el chocolate podría perder clientela.

## 1.6. Análisis del mercado

Este análisis toma en cuenta los elementos del sistema económico que rodea a la empresa y que resultarían controlables por ella. Resulta aplicable el análisis de la competitividad de la industria (Cinco Fuerzas de Porter).

### 1.6.1 Preferencias del consumidor

A partir de estudios realizados se han determinado los gustos, exigencias y demandas de los potenciales clientes, quienes no solo se preocupan por el sabor sino también por el precio y el valor agregado que el producto puede ofrecer. Por otro lado, se observa una gran identificación de los consumidores con los productos de origen peruano y que le dan valor a los insumos locales. [...] El cliente es exigente y le da importancia al sabor y a la relación precio-calidad; por ello se debe trabajar para superar sus expectativas. Dada la cantidad de productos que se

ofrecen en el mercado, es indispensable innovar para llamar la atención de los clientes y seguir innovando, cada vez que los productos sean imitados por los competidores o seguidores (Ministerio de la Producción, 2018).

### 1.6.2 Tamaño de Mercado y Tamaño Potencial

Conforme a Euromonitor International (2016), el tamaño del mercado peruano de confitería de chocolate al 2016 es de 22.1 toneladas como se puede apreciar de la siguiente tabla:

Tabla 3 Tamaño del mercado de chocolates por categoría

Productos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chocolates en bolsas	0.9	0.9	1.1	1.3	1.3	1.4
Chocolates en tabletas	1	1	1.1	1.1	1.1	1.2
Chocolates surtidos en cajas	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4
Chocolates en barra con relleno	13.2	14.7	15.5	16.1	16.3	16.4
Chocolate estacional	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Chocolate con juguetes	0	0	0	0	0	0
Otros chocolates	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6
<b>Total</b>	<b>17.8</b>	<b>19.5</b>	<b>20.6</b>	<b>21.4</b>	<b>21.7</b>	<b>22.1</b>

Fuente: Cornejo Perales (*et al.*, 2017)

### 1.6.3 Estacionalidad

Partimos del hecho que el consumo de chocolate es estacional ya que se sitúa entre abril y diciembre; sin embargo, ya se está rompiendo este patrón con niveles de ventas superiores a los previstos en los meses donde antes se evidenciaba un menor consumo. Así, a partir del 2009, durante los meses de verano, el nivel de ventas se incrementó un 30%, respecto del mismo período del 2008, debido a la inversión publicitaria (Euromonitor International, 2016).

### 1.6.4 Evolución del Sector

El chocolate, como derivado del cacao, es un producto manufacturado de consumo industrial, vale decir, requiere de elaboración agroindustrial para que se pueda consumir en forma de bombones, barras y en taza. En el Perú, la producción del cacao en grano es acopiada y comercializada por proveedores locales como Machu Picchu Foods, Coffe Trading (Negusa) y Good Foods (Pro-Cacao, Winters), y de asociaciones como Norandino y APROCAP (en Piura), cuya producción es principalmente para el mercado interno y venden sus insumos al por mayor o en maquila para distintas empresas locales y extranjeras.

### 1.6.5 Tendencias del Sector

Es interesante constatar que las principales compañías fabricantes de chocolate ofrecen una amplia variedad de productos para atraer a diferentes tipos de consumidores: «Por ejemplo, desde el año 2015 varias empresas han introducido la venta de chocolates en bolsas. Estos productos tienden a ser bastante pequeños en términos de tamaño de las porciones, y por lo tanto son atractivos para los consumidores que buscan una indulgencia a un precio accesible y mejor aún si es bajo en calorías. Esta tendencia se ilustra mejor con la marca Sublime que comenzó como un producto de tabletas con maní de un solo tamaño, pero a lo largo de los años

se ha ampliado y ahora incluye tabletas con sabores y chocolates con galletas, naranjas y almendras disponibles en diversos tamaños y en versión de chocolate blanco (Cornejo Perales, Lavado Bocanegra, Triveño Aucahuasi, & Vidal Gómez, 2017, págs. 7-8).

### 1.6.6 Crecimiento Potencial

Cornejo Perales (*et al.*, 2017) citando a Euromonitor International (2016): «espera que el mercado total de confitería de chocolate crezca 14.5% al 2021, para lograr un tamaño de mercado de 25.3 miles de toneladas (...) Además, hay que considerar que el crecimiento del mercado de chocolate orgánico se incrementa a mayor velocidad que el mercado tradicional de chocolates, por lo que se espera un crecimiento de 35% al 2021 en esta sub categoría, la cual representa el 1.8% del mercado total de chocolates».

Tabla 4 Proyección crecimiento de mercado de chocolates al 2021 en miles toneladas

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021
Chocolates en bolsa	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6
Chocolates surtidos en caja	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6
Chocolate con juguetes	0	0	0	0	0
Chocolates en barra con relleno	16.7	17.1	17.5	18	18.5
Chocolate estacional	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Chocolate en tabletas	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4
Otros chocolates	1.7	1.8	1.8	1.9	2
Total Confitería de chocolate	22.7	23.2	23.8	24.4	25.3
% Participación chocolate orgánico	1.93%	2.06%	2.21%	2.36%	2.52%
Proyección mercado chocolate orgánico	0.437	0.478	0.525	0.576	0.639

Fuente: Cornejo Perales (*et al.*, 2017)

### 1.6.7 Número y localización de competidores

Este análisis permite conocer los competidores con el fin de mejorar y sacar ventaja de ello. Del análisis del mercado de chocolates en el Perú se puede advertir cierta división de las empresas que operan en el sector en dos grupos, en función al tipo de producto, calidad y segmentos de mercado:

- a) Un primer conglomerado produce chocolate de manera industrial, esto es en grandes cantidades y está orientado a un público masivo; abarcando la mayoría del mercado de chocolate en nuestro país. A este grupo pertenecen Nestlé, Compañía Nacional de Chocolate (Winters), Negusa, entre otras.
- b) Un segundo conjunto conformado por empresas pequeñas que producen chocolates finos y artesanales; abarcando un segmento más reducido de consumidores. Aquí encontramos Chocolates Cacaosuyo, Q'uma, Percacao, Amaz, Maraná, Ibérica, Magia Piura, y otros pequeños fabricantes.

En ambos agrupamientos las empresas se dedican a producir algunas de las cinco clases de chocolates mostradas en el siguiente cuadro, centralizándose la competencia en aquellos chocolates compactos o duros y los bañados con chocolate. Las compañías que producen chocolates finos artesanales usualmente tienen como producto bandera los bombones y trufas.

Tabla 5 Tipo de chocolates y participación

<b>Tipos de chocolate</b>	<b>Partic. consumo</b>
Los duros o compactos que pueden contener maní, avellanas o pasas.	43%
Los bañados con chocolate, entre los que se encuentran los wafers, las galletas y las barras dulces con cobertura de chocolate.	26%
Los chocolates rellenos.	12%
Los chocolates en grageas	13%
Los bombones.	6%

Fuente: El Mercado de chocolate, 2013

«Las empresas industrializadas compiten mediante la producción y comercialización masivas de variadas líneas de tabletas y barras de chocolate estandarizadas, las que se distribuyen a través de canales masivos, con grandes inversiones en la promoción de sus productos». (El Mercado de chocolate, 2013).

En 2013, “El Mercado de chocolate” establece que, «las empresas de chocolates finos venden productos selectos, de alta calidad, a precios superiores, por mediación de canales de distribución más limitados, exclusivos y especializados. Elaboran productos diferentes, emplean ingredientes de la máxima calidad y dedican mucho más tiempo que otros al proceso de elaboración».

Los estudios destacan que, «Si bien es cierto la mayor competencia se da en la producción industrial de chocolates para consumo masivo, en los últimos años la demanda de chocolates finos y artesanales ha empezado a adquirir mayor relevancia en el mercado internacional y también en el local. Consumidores conocedores y más exigentes, así como más información sobre bondades del chocolate, la preocupación por la salud, explican la aparición de líneas de chocolates orgánicos, chocolates con altos porcentajes de cacao, chocolates premium, chocolates para ocasiones especiales y regalo». (El Mercado de chocolate, 2013).

De nuestro análisis del mercado de Chocolates en Piura y tomando en cuenta el tipo de chocolate que «Miski» ofertará, hemos podido identificar como principal competidor a Chocolates *Magia Piura* que oferta productos de calidad y variedad; consolidándose con una marca de origen. Desde luego, también la oferta local de las propias cooperativas cacaoteras y ciertas chocolateras artesanales que venden en menor proporción sus productos (especialmente choco-tejas) y que son distribuidas en algunas tiendas. Por otro lado, existe una oferta de chocolates que son considerados como golosinas (sublime, princesa, cañonazo etc.) los que son ofrecidos en tiendas de abarrotes, tiendas de auto servicios, mercados y ambulantes.

Las siguientes notas ilustran sobre las empresas productoras de chocolates finos conocidas en nuestro país, por los años de operación, así como por el volumen de sus ventas. Generalmente se trata de pequeñas empresas familiares ya posicionadas. Algunas optan por la venta de sus productos a través de páginas web como Roselen Chocolates, otras cuentan con tiendas para la venta de sus productos y algunas atienden a pedido, especialmente para eventos e instituciones.

#### a) *Magia Piura*

Como ya habíamos indicado, se trata de nuestro principal competidor por ser la única empresa conocida en Piura; su creador es Iván Murrugarra, un chocolatero con varios años de experiencia. Fue el encargado de desarrollar y ejecutar el proyecto de chocolatería de Restaurantes Acurio, y es uno de los socios fundadores de Theobroma Inversiones (dueños del premiado Cacaosuyo y de Amador) que se adentró en la selva para investigar el cacao y su

proceso de producción». (wordpress, 2018). Murrugarra se mudó a Piura, donde estableció su emprendimiento: *Magia Piura*, con un innovador concepto de marca que sintetiza aspectos de la identidad piurana como lo místico (chamanismo) y el respeto por la naturaleza (como parte de su responsabilidad social y filosofía). En su tienda en Piura, ofrece un interesante maridaje de bombones, trufas y barras de chocolate piurano con cerveza artesanal a base de cacao en un concepto de tienda donde expresa su vocación chocolatera en fusión con la tradición y cultura piurana. A continuación, un fragmento de sus elaborados empaques:

«Una poca de tierra, un chorro de agua, una pizca de viento, rayos de sol, hechizos de luna y mucho respeto por la naturaleza, son los ingredientes mágicos de una planta que nace en las partes altas de las provincias de Morropón y Huancabamba, para dar fruto a uno de los mejores cacaos del mundo, el cacao blanco de Piura. Con el que se logra un chocolate único de cualidades mágicas e irrepetibles, que no se encuentran en ningún otro lugar del mundo.

Pues solo un lugar tan mágico como Piura, puede dar origen a un chocolate que sea capaz de encantar a las personas con su sabor, hechizarlas con ese toque de ácido cítrico que lo caracteriza, y embrujarlas con su penetrante aroma. Este chocolate, señores, no es pura magia, es *Magia Piura*».

A continuación, los fabricantes de chocolates finos a nivel nacional:

#### b) *Cacaosuyo*

La marca peruana Cacaosuyo (productido por la empresa Theobroma) ha conseguido que su barra Piura Milk, con un 50% de cacao, sea reconocida en el International Chocolate Awards en Londres, como el mejor chocolate de leche del mundo. La premiación se entregó durante la Semana del Chocolate, realizada en la capital inglesa.

El precio de la mayoría de las barras de Cacaosuyo, incluida la Piura Milk, es de 20 soles de acuerdo con dos de las tiendas que las comercializan. Las barras de Camu Camu con Yacón y Lakuna (con 70% cacao Amazonas), cuestan 22 soles. Actualmente, las barras de Cacaosuyo se expenden en restaurantes y tiendas especializadas en productos gastronómicos y naturistas de la capital, pero antes de fin de 2018 Theobroma planea entrar a supermercados y otros autoservicios (RPP Noticias, 2018). Fuera de Lima, el chocolate Cacaosuyo puede ser adquirido en El Hada Pociones Mágicas, en Cusco. La marca peruana también ganó las medallas de oro como mejor producto orgánico, mejor fabricante de chocolate, mejor comercializador y mejor país productor de cacao.

#### c) *Q'uma*

Es una empresa que se dedica a la elaboración de chocolates orgánicos utilizando como insumo principal el cacao fino de aroma de la selva peruana. Esta variedad de cacao se caracteriza por desarrollar una gama de sabores frutados y de nueces que transportan al consumidor hasta el lugar de origen de los granos. Su proceso de elaboración de chocolate empieza en las parcelas de cacao. Junto a las familias de pequeños agricultores cuidamos cada etapa del proceso en el campo y seleccionamos los mejores granos de cacao para convertirlos en chocolate. Tienen un compromiso con la selva peruana y las comunidades que viven en ella, por ello promueven el desarrollo mediante capacitaciones, asegurando un precio justo por el trabajo de los agricultores y apoyando la agricultura orgánica y sostenible. Q'uma Chocolate ha sido reconocida con tres medallas en el International Chocolate Awards<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Q'uma Chocolate (Perú), Nosotros, Lima <http://qumachocolate.com/nosotros> (fecha de consulta: 25-X-2019).

#### d) Maraná

Marana es una empresa peruana que produce tabletas de chocolate "Bean to Bar". Sus chocolates artesanales están hechos con la más fina selección de granos de cacao peruano de tres diferentes zonas: Cusco, Piura y San Martín; regiones desde donde seleccionan los más finos granos de cacao peruano con el que elaboran sus tres conocidas colecciones de chocolate que, de acuerdo con su filosofía, transportan a los consumidores hacia una nueva forma de experimentar el Perú. El compromiso de Maraná se extiende al medio ambiente y a la salud de los clientes, en tanto usan ingredientes 100% orgánicos en la elaboración de sus chocolates<sup>8</sup>.

#### e) Amaz, cacao y Chocolate

Sus productos son comercializados por la firma *Amaz Foods* y es una iniciativa familiar centrada en lograr el sueño de elaborar productos alimenticios saludables y de calidad Premium. La familia Morales, de orígenes andinos, se estableció en Lima como centro de convergencia para Amaz Foods, inaugurando su planta productora en el 2012. Sin embargo, el corazón de las operaciones de la empresa está en los campos de cultivo. Desde el primer momento se trazó la meta de crear una marca donde se respeten y generen mercados sostenibles, donde se compre directamente del agricultor a un precio justo. Esta idea va de la mano con la filosofía de proteger al medioambiente, cosechando sin sobreexplotar la tierra, y educando a las comunidades de agricultores para que mantengan esta práctica. A lo largo de los años, AMAZ FOODS ha cobrado fuerza y relevancia, tanto en el mercado local como en el internacional<sup>9</sup>.

### 1.6.8 Concentración del mercado

Como habíamos señalado en el punto anterior, el mercado del chocolate peruano está dividido entre las empresas que producen chocolate de manera industrial, en grandes cantidades y orientado a un público masivo que abarca la mayoría del mercado de chocolate en nuestro país, donde destacan: Nestlé, Compañía Nacional de Chocolate (Winters), Negusa, y otras; y, las empresas pequeñas que producen chocolates finos y artesanales que abarcan un segmento más reducido de consumidores: Cacaosuyo, Q'uma, Percacao, Amaz, Maraná, Ibérica, Magia Piura y otros pequeños fabricantes.

Por otro lado, se aprecia que las grandes corporaciones internacionales como Nestlé, Molitalia y Mondelez Perú S. A., industrializan chocolates a nivel local, en tanto que algunos productos multinacionales premium, incluidas las marcas de Mars Inc., son importadas. De acuerdo con Cornejo Perales (*et al.*, 2017, págs. 5-6) citando a Euromonitor International (2016), «la cuota de mercado de las multinacionales dentro de la confitería de chocolate se mantuvo estable en el 2016, debido a la decisión de muchas empresas locales de priorizar la calidad sobre el precio. Al 2016, Nestlé Perú cerró el año como el líder en el sector de la confitería de chocolate con una cuota de 41% de participación de mercado, subiendo dos puntos porcentuales frente al 2015, la mayor ganancia registrada por cualquier jugador en la categoría. Esta ganancia de cuota de valor fue apoyada por la innovación continua. Asimismo, Molitalia mantuvo la segunda posición de liderazgo en la confitería de chocolate en 2016 con una cuota de 20%».

---

<sup>8</sup> Maraná Craf (Perú), *Conócenos*, Lima <https://marana.com.pe/nosotros.php> (fecha de consulta: 25-X-2019).

<sup>9</sup> Amaz Foods (Perú), *Historia*, Lima <http://www.amazfoods.com.pe/historia/> (fecha de consulta: 25-X-2019).

### 1.6.9 Condiciones de oferta de competidores

#### a) La competencia directa

Está referida a las marcas de chocolates elaboradas a base de cacao orgánico o con una presentación premium no necesariamente orgánica. Lo cual responde al hecho que los consumidores relacionan lo «orgánico» con «mayor contenido de cacao» o «chocolate oscuro». De este modo, las marcas más conocidas son:

##### a. Chocolates La Ibérica:

Reconocida como la segunda marca más importante en Arequipa para los niveles socio económicos (NSE) A, B (Arellano Marketing, 2018). Conforme se aprecia de su portal web<sup>10</sup>, utiliza la estrategia de posicionar sus productos como el balance ideal entre alimento saludable y alimento agradable y entre sus canales de venta se encuentra principalmente el canal moderno, así como formatos propios en módulos en centros comerciales. Cuenta con más de 26 tiendas a nivel nacional y entre sus presentaciones tenemos:

- » *Milky*: barras de 20 y 50 gramos a S/ 1.80 y S/ 3.80 Soles respectivamente. Se trata de un chocolate de leche (pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya).
- » *Pastillas Fondant*: barras de 100 gramos con un contenido de 45% de cacao; se trata de un chocolate semidulce sin leche, hecho con pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya. Se vende a S/ 10.70 Soles por 10 pastillas.
- » *Chocolatier*: línea premium para tabletas en presentaciones de 90 gramos con 44%, 57% y 70% de contenido de cacao. Su precio es de S/ 29.80 Soles para la presentación de 200 gr.

##### b. Chocolates Costa:

Costa es una marca chilena de alimentos y golosinas. Por casi un siglo, ha sido una de las marcas latinoamericanas de confituras más reconocidas. En 1997, Costa pasa a formar parte de Molitalia S.A. En su planta de galletas y chocolates, Molitalia fabrica casi el total de productos bajo la marca Costa comercializados en Perú. Los siguientes productos de chocolates constituyen una competencia directa:

- » *Vizzio Bitter*: son almendras recubiertas de chocolate bitter, en presentaciones de bolsas de 6 displays. Tiene 62% contenido cacao y una presentación Premium en tableta de 100 gramos con un valor de S/ 8.00 Soles. Es una tableta hecha en Chile y no se comunica la procedencia del cacao.
- » *Costa Milk Excellence*: en este caso sin azúcar. Presentación de 80 gramos a un precio de S/ 9.35 Soles.

##### c. Nestlé:

La multinacional suiza de alimentos y bebidas presenta su barra Sublime en su versión Premium, la cual viene con diversas combinaciones de frutos como almendras o berries, frutos del bosque, en barra de 100 gramos a un costo de S/ 7.50 Soles.

##### d. Hershey's Milk Chocolate:

Chocolate de leche, que trae el mensaje de ser puro, sencillo y delicioso. Presentación de 43 gramos por S/ 5.90.

---

<sup>10</sup> <https://www.laiberica.com.pe/productos.php?cat=6>

*e. Montblanc:*

Chocolates en barra importados por Compañía Nacional de Chocolates (Winters); se presenta en barras de chocolate bitter de 90 gramos a S/ 8.25 Soles.

*f. Belgian Dark:*

Presentación con contenido de 64% cacao sin azúcar; tamaño de 100 gramos a S/ 13.90 Soles.

*g. Compañías peruanas y extranjeras que producen chocolates finos y artesanales:*

Como hemos visto, tienen como insumo al cacao peruano fino de aroma. Promocionan sus productos con el esquema «bean to bar» (del grano a la barra), con el enfoque del proceso productivo socialmente responsable (Cornejo Perales *et al.*, 2017, pág. 35). Las principales marcas son:

- » *Magia Piura*: elabora trufas, tabletas y bombones de chocolate con cacao piurano o cacao porcelana. Tres tabletas con 35, 65 y 72% de cacao, y uno de chocolate blanco con yogurt a S/ 24.00 Soles.
- » *Cacaosuyo*: su slogan es «The best kept secret of the incas» (el secreto mejor guardado de los incas). Su precio por tableta varía entre S/ 20.00 y 22.00 Soles y sus existencias tienen variación de precio por tienda. Se presenta en 70 gramos y 90. Se puede adquirir en tiendas especializadas.
- » *Amaz*: Tiene presentaciones con diversas combinaciones de frutos y origen exóticos de insumos. Solo se expende en algunas tiendas especializadas y supermercados. La barra de 100 gramos cuesta S/ 15.00 Soles. Su mensaje «chocolates de origen», intenta reforzar ecosistemas sustentables y el comercio justo. Las barras contienen entre 70% y 85% contenido de cacao.
- » *Orquídea*: cacao tradicional orgánico originario de la Amazonía peruana. Las presentaciones en tabletas de cacao tradicional varían entre 35% y 60% contenido de cacao; las tabletas de cacao orgánico entre 65% y 72%. La de 90 gramos cuesta S/ 16.50 Soles. Durante fechas especiales como San Valentín hay presentaciones de 40 gramos por S/ 6.50 Soles.
- » *Di Perugia*: chocolate bitter en versiones de 3 barras de 44 gramos a S/ 7.90 Soles. Además, distribuyen marcas paraguas como Amaro, con 50% contenido de cacao y tabletas de 100 gramos llamadas El Dorado. Su eslogan se basa en el amor la tradición familiar.
- » *Shattel*: son chocolates 100% orgánicos en barras y frutos recubiertos de 70% y 75% contenido de cacao. Tiene presentaciones con stevia. A S/ 12.90 Soles la barra de 70 gramos.
- » *Innato*: tiene presentaciones de 100 gramos a S/ 8.00 Soles y versiones más pequeñas promocionales en six pack de 6 tabletas de 20 gramos cada una, por S/ 6.90 de Chocolate bitter.

Uno de los valores agregados de estas marcas radica en el empleo de insumos provenientes de distintas regiones del Perú como: Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Tingo María, Huánuco, Junín, Cusco y Ayacucho. Algunas marcas se comercializan en tiendas de productos orgánicos, tiendas gourmet, centros comerciales, cadenas retail y autoservicios. Muchas tienen altos costes debido a los porcentajes altos de contenido de pasta de cacao en sus presentaciones.

Así mismo, se aprecia que no todas manejan versiones individuales ya que las venden en presentaciones de varias unidades. Tampoco, no todas utilizan insumos orgánicos en tanto que, solo una marca indica que la barra no contiene azúcar. Del mismo modo, es preciso señalar la posibilidad y oportunidad de trabajar con panela (azúcar orgánica) y stevia.

#### b) *La competencia indirecta*

Se entiende por competencia indirecta a aquellas marcas de chocolate relacionadas con golosinas, definidas como productos sustitutos. Las marcas más conocidas son las siguientes, conforme al precio aproximado:

- a. *Sublime, Triángulo, Princesa, Sorrento, Mecano, Fochis*: cuyos precios oscilan entre S/ 1.00 y S/ 2.00 Soles la unidad.
- b. *Snicker, Kit Kat, M&M, Toblerone, Dairy Milk, Milka*: con precios superiores a S/ 2.00 Soles unidad.

En un estudio de 2014, Arellano Marketing señala que los atributos más valorados por el consumidor se encuentran la alta calidad, confiabilidad y originalidad. En tanto que, en Lima, la marca más recordada por los consumidores (58%) es Sublime, seguida por Triángulo y Princesa (8% cada uno), en todos los niveles socioeconómicos.

#### 1.6.10 *Análisis de posibles productos sustitutos*

Los medicamento genéricos, mucho más baratos, son un claro ejemplo de productos sustitutos. Esto es resultado de la competencia de productos iguales o similares, lo que genera baja rentabilidad. En nuestro caso, «la amenaza de sustitutos es alta, debido a que existe una gran oferta y variedad de estos en los canales de venta. Además, el mercado de chocolates comprende una estructura variada de precios finales por tener diferentes componentes en su preparación y calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores en todos los niveles socioeconómicos. De igual manera, en el caso de chocolate orgánico, al ser parte de un sector de nicho específico, los sustitutos tendrían que ser considerados como productos especializados y más saludables para el consumidor final». (Cornejo Perales *et al.*, 2017, pág. 32).

Por otro lado, Cornejo Perales (*et al.*, 2017, pág. 32) sugieren que «la constante innovación e investigación de los competidores en el mercado trae como consecuencia mejores productos que reducen la lealtad a la marca por parte de los consumidores, y acorta los ciclos de vida de los productos, lo que sugiere que la amenaza de productos sustitutos se incrementará. También se debe considerar los cambios constantes en los hábitos de consumo y la demanda de productos en los clientes finales».

#### 1.6.11 *Disponibilidad y variedad de oferentes*

El mercado local/regional de chocolates de origen orgánico está compuesto por dos grandes competidores directos: Magia Piura y Wao (de ASDEME), de modo que en el ámbito local existe un bajo grado de concentración de mercado.

Se aplicó el *índice recíproco del número de empresas*, que es un índice de concentración de mercado. Este ejercicio nos da como resultado 0,5 por lo cual se evidencia un mercado poco atomizado.

$$R = 1/N \quad \text{Dónde: } N \text{ es el número de empresas de generación.}$$

#### 1.6.12 Condiciones de compra

Al ser «Miski» una pyme que goza de los beneficios y derechos que estimulan y rigen la libre competencia en el mercado peruano, tiene las posibilidades de utilizar los medios de pago tradicionales globales, tales como efectivo, tarjetas (débito y crédito), transferencias bancarias (tanto para reinvertir el dinero como para pagar los gastos diarios) brindando descuento por pago inmediato, de ser el caso. Además, y estando a la diversificación y globalización del mercado, también se puede utilizar las compras a crédito por medios digitales como mercado libre, que ofrece compras en cuotas dependiendo del banco y la tarjeta de crédito utilizada.

#### 1.6.13 Costes de aprovisionamiento

Para cubrir la demanda del negocio que se prevé desde el inicio de nuestras actividades, será necesario demandar a los proveedores una cantidad suficiente de las siguientes materias primas para el iniciar la producción:

- a) Pasta de cacao
- b) Manteca de cacao
- c) Panela (azúcar orgánica)
- d) Frutos secos (almendras)

Nuestra chocolatería se aprovisionará con un 15% superior al número de ventas de cada producto, aumentando en años posteriores y cubriendo la amplia demanda por el previsible crecimiento del negocio.

#### 1.6.14 Canales de distribución susceptibles de utilización

De acuerdo con el estudio de Euromonitor International (2016), la comercialización de chocolates a nivel nacional se da principalmente en el canal tradicional, que representa el 88% del mercado, y donde la «bodega» es la más importante, que representa el 47% de participación de mercado. El 12% restante de la venta se da en el canal moderno que, si bien todavía es un canal minoritario, presenta mayor crecimiento a comparación del otro. De otro lado, los productos de marcas premium y de mayor valor agregado se venden principalmente en los supermercados que forman parte del canal moderno. En cuanto a las proyecciones para los siguientes años, no se esperan mayores cambios. El canal moderno seguirá creciendo a mayor velocidad y se espera que el canal tradicional mantenga una predominancia de alrededor del 80% en los siguientes cinco años (Cornejo Perales, *et al.*, 2017, pág. 29).

Se ha considerado implementar una tienda propia con el concepto de boutique, con el objeto de sumergir al público en una experiencia envolvente y sensitiva; que promueva el aprendizaje y la exploración en la cultura del cacao y del chocolate, en específico del cacao blanco de Piura, propiciando una relación cercana con este público objetivo para poder posicionar la marca del producto.

#### 1.6.15 Características de la distribución

Tomando en cuenta que existen múltiples canales de venta que se pueden emplear para la colocación de los productos hasta el consumidor, corresponde en este punto decidir los canales que emplearemos para tal propósito.

- a) *Sistemas de distribución Integrados.* La empresa planea vender sus productos al consumidor utilizando su propia tienda en la ciudad de Piura.
- b) *Canales y Redes de Distribución.* Se plantea vender en determinadas tiendas de productos orgánicos y supermercados.

- c) *Venta directa desde el fabricante*. La empresa desarrollará una página web para vender directamente el producto al consumidor final, con el envío del producto al domicilio.

#### 1.6.16 Poder de negociación de los distribuidores

Por tratarse de un producto nuevo y que la empresa generadora es de reciente constitución, nos encontramos frente a un escenario de poco poder de negociación con nuestros distribuidores (bodegas, restaurants, centros comerciales, etc); en tal sentido, se prevé emprender dos tipos de estrategias al respecto.

En primer lugar, el uso de *campañas de marketing pull* mediante el uso de redes sociales (Instagram y Facebook) promocionando el producto entre el público objetivo. En segundo lugar, mediante *campañas de marketing push* con el uso de la venta a crédito por medios digitales, (mercado libre o descuento por pago inmediato con transferencias bancarias) y entregas a domicilio.

Gráfico: 2 Características del cacao blanco



#### BLANCO PIURA

Acidez y astringencia, entre media y baja; amargor de la almendra, dulzura y aroma frutal, medias; aromas a hierba y floral, bajos o suaves. Durante el proceso de transformación se forman otros aromas como nuez y panela/malta (a nivel medio) presentes en el licor.

Fuente: Appcacao, (2019)

### 1.6.17 Análisis DAFO

Con la información analizada del entorno y de las características internas de «Miski», se ha elaborado la siguiente lista donde se sintetiza el DAFO de la empresa.

Gráfico 03: Análisis DAFO

<b>Amenazas del entorno/sector</b>
➤ Incipiente cultura chocolatera del consumidor nacional que lo consume como golosina y no como alimento.
➤ Riesgo de cambio climático y de control de enfermedades y plagas del cacao blanco.
➤ Estacionalidad en las ventas de chocolates por disminución de demanda durante el verano.
➤ Competidores locales y nacionales ya posicionados.
➤ Volatilidad de precios del cacao orgánico.
<b>Oportunidades del entorno/sector</b>
➤ Incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.
➤ Excelentes beneficios a las exportaciones de productos peruanos bandera.
➤ Gran demanda internacional y reconocimiento de alta calidad de cacao blanco piurano.
➤ Oportunidad de exportar chocolates junto a otros productos naturales orgánicos de gran demanda como panela, quinua y otros productos novoandinos.
➤ Tendencia global favorable hacia productos orgánicos y de cuidado de salud.
➤ Innovación de sabores con diversidad de insumos nacionales.
<b>Debilidades derivadas del diseño de negocio</b>
➤ Poca experiencia en el mercado de productos orgánicos y puntos de venta.
➤ Marca no conocida en el mercado y retorno previsto a largo plazo.
➤ Alta participación de competencia indirecta y sus sustitutos.
➤ Dependencia del proveedor de cacao orgánico
➤ Limitados recursos económicos iniciales y difícil sector financiero.
<b>Fortalezas derivadas del diseño de negocio</b>
➤ Respaldo de catadores y productores amigos con alta experiencia en cacao blanco.
➤ Flexibilidad del proceso productivo del chocolate.
➤ Próxima inauguración de planta procesadora de pasta de cacao piurano (Norandino).
➤ Cercanía a la producción de cacao de origen único (blanco o porcelana de Piura).
➤ Promotores desarrollando capacidades en alta dirección.
➤ Diversidad de productos para diferentes segmentos de mercado (niños, jóvenes, adultos, festividades diversas).

Fuente: Cornejo Perales 2017

Por cuestiones metodológicas, en el capítulo VII, referido al Plan estratégico de la compañía, puede revisarse la matriz del análisis DAFO avanzado que sigue al presente DAFO simple.

### 1.6.18 Identificación de segmentos atractivos

Un estudio nacional revela que, los chocolates, en tanto se encuentran dentro del sector de golosinas y bienes de consumo masivo, están dirigidos a la población en general; no obstante, existen diversos nichos de mercado que pueden ser aprovechados bajo diferentes estrategias. Además, el análisis establece el perfil de los principales consumidores que son los niños y jóvenes adultos; así como del decisor de compra, el ama de casa. Esta información se ha contrastado con la opinión y observaciones técnicas de las empresas e instituciones que tienen incidencia en el sector, debido a que tienen una percepción directa desde su experiencia. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2009).

### 1.6.19 Determinación de a cuantos segmentos se va a atender

En la determinación de la estrategia de segmentación se tomarán en cuenta los insights<sup>11</sup> referidos a salud y estímulo. El público al que se dirigirá la comunicación está representando por hombres y mujeres de NSE ABC de Piura metropolitana y en función del mayor consumo de productos naturales en los supermercados. También, dan valor a la calidad del producto, el impacto que tiene y los beneficios que brinda. Un estudio de mercado, como se resume en la tabla siguiente, detalla las características del mercado objetivo:

Tabla 6 Perfil del segmento objetivo de chocolates orgánicos

<b>Variabes</b>	<b>Grupo Primario</b>
<b>Demográficas:</b>	
Edad	23 - 50 años
Sexo	Hombres y mujeres
Nivel socioeconómico	A, B, C
Ubicación	Nivel nacional
Ingresos	Gasto promedio mensual en alimentos > 700 soles
<b>Psicográficas:</b>	
Actividades y/o intereses	Consumidores frecuentes u ocasionales de productos orgánicos, saludables o naturales, preocupados por su salud y aspecto, priorizan calidad y buen sabor, comprenden la relación costo/beneficio, les interesa el impacto en el medio ambiente y las acciones sociales.
Necesidades cubiertas	Hambre, necesidad de dulce, darse un placer, buscar energía.
<b>Conductuales:</b>	
Frecuencia de compra	Por lo menos semanal en presentación individual.
Ocasión de compra	Momentos de felicidad, de tristeza, de relajación o cuando haya necesidad de darse un gusto o un antojo.
Lugar de compra	Supermercados y tiendas de conveniencia
Otras motivaciones	Presentaciones innovadoras, ofertas tipo 2x1, 3x2 o en paquetes de mayor tamaño, rebaja de precios, alianzas con otras marcas.

Fuente: Cornejo Perales 2017

### 1.6.20 Diseño de estrategia diferenciada / indiferenciada

Se prevé aplicar la Estrategia Diferenciada, con la cual nos dirigiremos a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Somos conscientes que esta estrategia tiene un costo mayor; sin embargo, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.

<sup>11</sup> El insight hace referencia a una motivación profunda que el consumidor tiene en relación con su comportamiento hacia un sector, marca o producto. En el marketing, se basa más en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca 18/04/2018. <https://www.staffdigital.pe/blog/insights-marketing-digital/>

### 1.6.21 Fijación de estrategia de posicionamiento y diferenciación

Utilizaremos el tipo de *estrategia basada en un atributo*; de este modo, nuestro producto debe posicionarse como un chocolate que transmite la esencia de identidad y el espíritu de la tierra mágica que produce el cacao más fino del mundo: «Pirhua»<sup>12</sup>. Se ha considerado que las marcas que centran su estrategia de posicionamiento en un solo atributo pueden potenciar su imagen en la mente del consumidor con más facilidad de las que lo hacen en varios atributos.

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

En el presente punto se muestra la metodología para desarrollar la investigación del mercado que nos permita identificar el atractivo del mercado y la demanda.

### 2.1. Entorno geográfico:

Respecto al entorno geográfico se tomará en cuenta lo siguiente:

#### 2.1.1. Lugar geográfico:

Piura metropolitana representada por sus 3 distritos conurbanos, equivalente al 26,09% de la población departamental y al 60,61% de la población provincial distribuida del siguiente modo:

Tabla 7 Segmentación geográfica Piura metropolitana

<b>Distrito</b>	<b>Habitantes año 2017</b>
Veintiséis de Octubre	165 779
Castilla	160 201
Piura	158 495
<b>Total</b>	<b>484 475</b>

Fuente: INEI

#### 2.1.2. Tipo de población:

Zonas urbanas: los tres distritos conurbanos de la provincia de Piura.

### 2.2. Entorno sociodemográfico:

Las variables tomadas en cuenta en este factor son los siguientes:

#### 2.1.1 Género:

Masculino y Femenino.

#### 2.1.2 Nivel Socioeconómico:

Nivel socio económico (NSE) ABC

#### 2.1.3 Estado civil:

Cualquier edad.

---

<sup>12</sup> Como vimos antes, *Pirhua*, *Pihura*, o *Pirwa* vocablo quechua o del antiguo idioma tallán con que los nativos denominaban a cierto lugar de su fértil valle del río Piura, y significa *sitio de almacenar granos o almacén para granos*; se acepta que de ahí derivó el nombre de Piura con el que Francisco Pizarro fundó San Miguel de Piura a mediados de agosto de 1532. Dicho sea de paso, fue la primera ciudad española fundada en el Pacífico Sur y en el Perú.

De acuerdo con el INEI, el departamento de Piura tiene una población total de **1 856 809** habitantes. El 26,09% corresponde a Piura metropolitana (484 475), de los cuales 32,7% pertenecen al NSE ABC<sup>13</sup> (261 778 habitantes). Al analizar los estudios sobre consumo de productos orgánicos y/o ecológicos encontramos que: “La característica principal del consumidor habitual de productos ecológicos es que tiene un alto nivel de educación y, generalmente, un alto poder adquisitivo” (Arriaga, 2014, pág. 24). Según Hartman Group (2017) las personas con un mayor poder adquisitivo son las que mejor valoran y consumen los productos orgánicos a diferencia de aquellas con menores ingresos.

En el Perú, expertos en comercialización de productos orgánicos sostienen que: Los consumidores orgánicos tienen tres características: cuentan con ingresos suficientes desde hace aproximadamente unos quince años (lo que cronológicamente hablando tiene correlación con el despegue de nuestra economía); tienen conocimiento sobre lo que es un producto ecológico u orgánico; y, finalmente, se encuentran sensibilizados e interesados en lo que es un producto ecológico (Higuchi, 2015). En atención a los factores geográficos y demográficos vistos, se advierte la población potencial de 261 778 (provincia de Piura NSE ABC), definiendo a nuestro público objetivo en 158 423 (Piura metropolitana NSE ABC).

### 2.3. Identificación de la necesidad

Según últimos estudios, el 54% de hogares peruanos se considera *saludable* o *muy saludable* y la tendencia de buscar una alimentación saludable sigue creciendo; de tal modo que los peruanos buscan consumir frutas, verduras, beber agua y leer la información de las etiquetas de los envases. Por ello, los fabricantes de productos con contenido graso o azucarado se han visto en la necesidad de ofrecer alternativas más saludables (Kantar Worldpanel, 2019).

El estudio de la consultora Nielsen (2019) sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, demuestra que un 49% de peruanos viene consumiendo alimentos bajos en grasas (ocupa el segundo lugar detrás de México). Le siguen la preferencia de los peruanos por una alimentación baja en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%). Indica además que, el 67% de los encuestados tiene sus necesidades dietéticas parcialmente cubiertas por los productos ofrecidos en el mercado; mientras que el 23% dice tenerlas totalmente cubiertas y solo el 10% indica que no están siendo satisfechas en lo absoluto. Con ello, el estudio revela las oportunidades para emprendedores que se ocupen de ofrecer productos ajustados a las preferencias de los consumidores. De este modo, identificamos la necesidad de ofrecer un producto saludable, orgánico y natural como nuestros chocolates cuyos beneficios antioxidantes y energéticos satisfacen plenamente la necesidad de dichos consumidores.

### 2.4. Presentación del concepto:

El concepto del producto propuesto es el siguiente:

#### 2.4.1 *Insight:*

Cualquier momento y lugar es especial para disfrutar de un fino chocolate saludable; no te detengas, es para ti.

#### 2.4.2 *Enunciado de posicionamiento:*

Pirhua es el nuevo y fino chocolate orgánico para aquellos que disfrutan de momentos especiales en cualquier lugar. Esta echo para hombres y mujeres modernistas con un toque clásico, porque está elaborado 100% de cacao blanco: el más fino del mundo proveniente del

---

<sup>13</sup> APEIM 2018: Data ENAHO 2017.

Valle de Piura; donde se mantiene la tradición artesanal y refinada de elaborar chocolate *del grano a la barra*. Pirhua es una marca exclusiva con denominación de origen, sinónimo de fineza, tradición y modernidad.

#### 2.4.3 Reason Why:

Es un producto de cacao blanco de Piura; posee una fuente importante de antioxidantes polifenólicos, catequinas y procianidinas que, por sus diferencias estructurales y propiedades particulares con relación a los compuestos similares en otras bebidas y alimentos, contribuyen a elevar la carga antioxidante total de la dieta, complementando el aporte que brindan frutas, vegetales, productos de soja, vino y el té. «El cacao de Piura es un cacao blanco, nativo del Perú, con sangre de cacao forastero del Alto Amazonas que ha sufrido procesos de hibridación y recombinación natural que han generado características especiales en sus expresiones sensoriales. El cacao de Piura no es un cacao Nacional (ecuatoriano) tampoco es el cacao blanco o cacao porcelana de CHUAO (Venezuela). Es único, es un cacao nativo del Perú, no se cultiva en otro país y tampoco va a poder lograrse. Tal como vamos a explicar más adelante». (Olivas Weston, 2018).

#### 2.5. Segmentación estratégica de mercado:

Con todo el análisis efectuado hasta aquí, corresponde enfocarnos en un mercado más específico a quien dirigiremos nuestras estrategias de marketing. Por ello definiremos mejor a nuestro consumidor final:

##### 2.5.1 Elección del mercado

Población global: jóvenes y/o adultos de ambos sexos, de los **NSE ABC del departamento de Piura** (607 176 habitantes: 32,7%) que gustan de cosas novedosas y saludables; son activos, sofisticados, progresistas y alegres. Están predispuestos a consumir chocolate de cacao blanco orgánico 100% fino de aroma piurano y hacen compras mediante el canal moderno.

Población potencial: nuestro producto puede enfocarse a jóvenes y/o adultos de ambos sexos, de los **NSE ABC de la provincia de Piura** (261 778 habitantes: 32,7%) que gustan de cosas novedosas y saludables; son activos, sofisticados, progresistas y alegres. Están predispuestos a consumir chocolate de cacao blanco orgánico 100% fino de aroma piurano y hacen compras mediante el canal moderno.

##### 2.5.2 Público objetivo

Población objetiva: nuestro producto está dirigido a jóvenes y/o adultos de ambos sexos, de los **NSE ABC de Piura metropolitana** (158 423 habitantes: 32,7%) que gustan de cosas novedosas y saludables; son activos, sofisticados, progresistas y alegres. Están predispuestos a consumir chocolate de cacao blanco orgánico 100% fino de aroma piurano y hacen compras mediante el canal moderno.

##### 2.5.3 Diseño de la investigación:

Hemos realizado una investigación del tipo empírico real y documental recurriendo a fuentes primarias y secundarias para determinar el tamaño y segmentos del mercado, la competencia y características de nuestro modelo de negocio; así como la materia que deriva los conocimientos buscados.

Tabla 8 Tipos de fuentes usadas

Fuentes primarias		Fuentes secundarias
Empíricas reales:	Observación simple Observación por encuesta.	Estudios de mercado (Agencia Arellano Marketing; Merkadat; CPI; Sociedad Nacional de Industrias); reportes y estadísticas oficiales (Ministerio de Agricultura y Riego, PromPerú, Ministerio de la Producción e INEI).
Empíricas documentales:	Tesis, noticias, entrevistas, opiniones de expertos, artículos científicos, publicaciones oficiales, sitios web.	

Fuente: Autor del plan de negocio

#### 2.5.4 Observación por encuesta

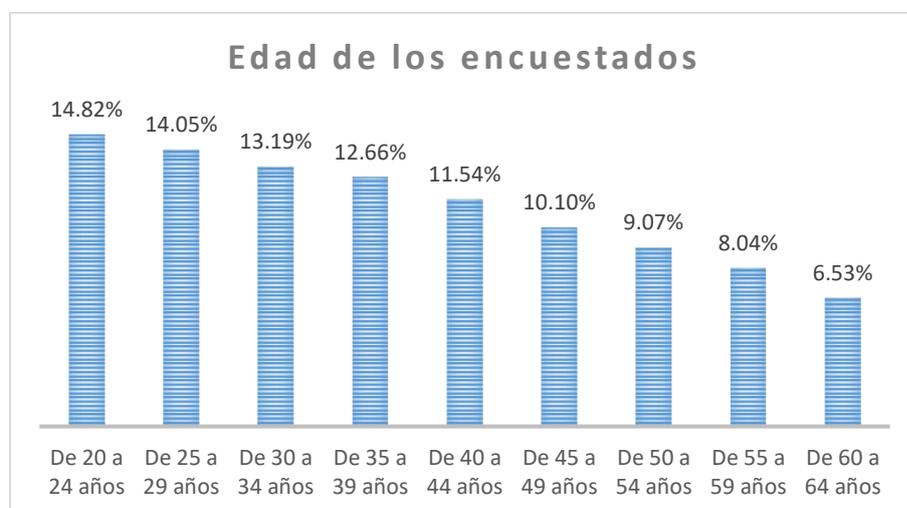
A continuación, nuestro estudio de mercado (encuestas) al público objetivo, conforme se detalla en la ficha técnica y gráficos:

Tabla 9 Ficha técnica

<b>Objetivo</b>	Conocer la percepción del público objetivo sobre el chocolate como producto y con respecto al chocolate orgánico.
<b>Grupo objetivo</b>	Población general, hombres y mujeres adultos pertenecientes a los NSE A/B/C y que residan en Piura metropolitana (Veintiséis de Octubre, Castilla y Piura).
<b>Técnica</b>	Entrevistas en forma virtual con aplicación de un cuestionario estructurado vía Google docs; otras con cuestionario y entrevista presencial.
<b>Tamaño de la muestra</b>	390 encuestas en adultos.
<b>Margen de error y nivel de confianza</b>	5 y 95%
<b>Periodo de recolección</b>	Del 14 al 20 de junio de 2019

Elaboración: Autor del plan de negocio

Gráfico: 3 Edad de los encuestados



Elaboración: Autor del plan de negocio

La primera pregunta indagó sobre la edad de los encuestados que viven en Piura metropolitana en atención a los rangos por grupos de edades de 20 a 64 años; encontrando que los 9 rangos de edad propuestos mantienen cierto equilibrio con un ligero descenso hacia el grupo de mayor edad. Como resultado se encontró que el 76.36% (desde los 20 a 49 años) se encuentra dentro del grupo objetivo a que hacen referencia la mayor parte de estudios.

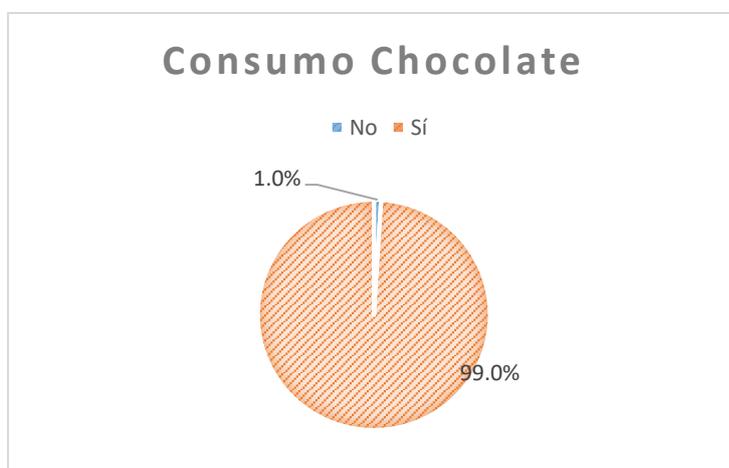
Gráfico: 4 Sexo de los encuestados



Elaboración: Autor del plan de negocio

De los encuestados, el 58% fueron mujeres y el 42% hombres, reflejando coherencia entre los datos del INEI que establecen que, de los resultados de los Censos 2017 se tiene que, en la provincia de Piura, el 50.8% corresponde a mujeres y el 49,2% a hombres.

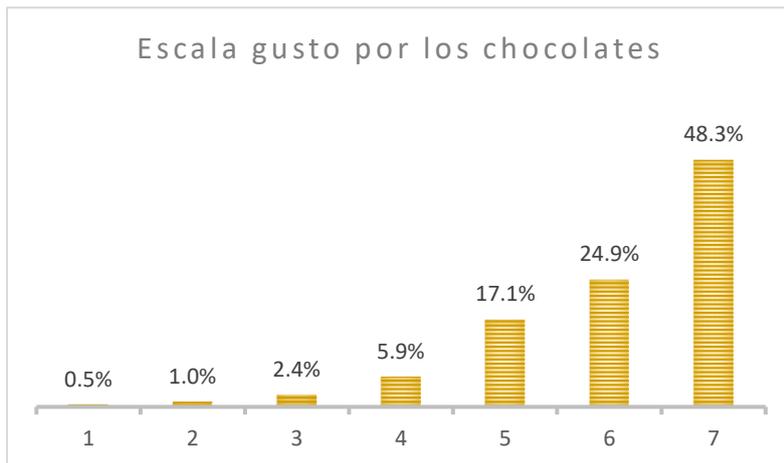
Gráfico: 5 Consumo de chocolate



Elaboración: Autor del plan de negocio

Casi la totalidad de los encuestados han consumido chocolate durante los últimos 6 meses.

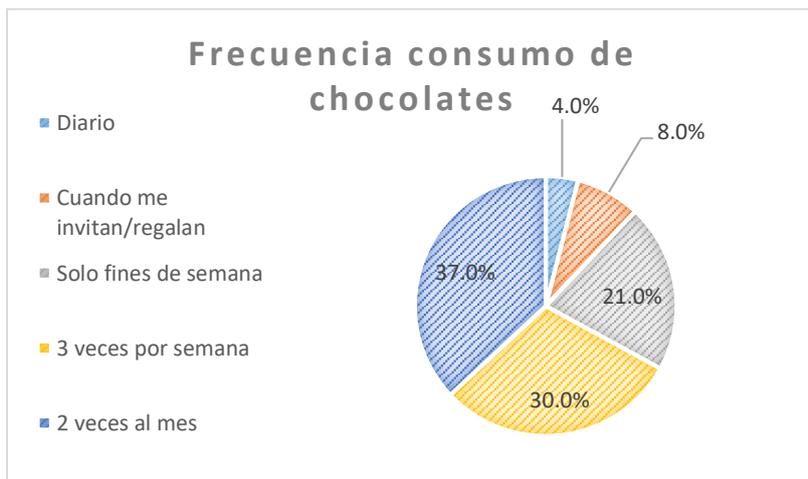
Gráfico: 6 Escala gusto por los chocolates



Elaboración: Autor del plan de negocio

Se obtiene que el 73.2% de los encuestados, en una escala de 1 (*me gusta mucho*) a 7 (*me gusta poco*), manifiestan su gusto por los chocolates en general.

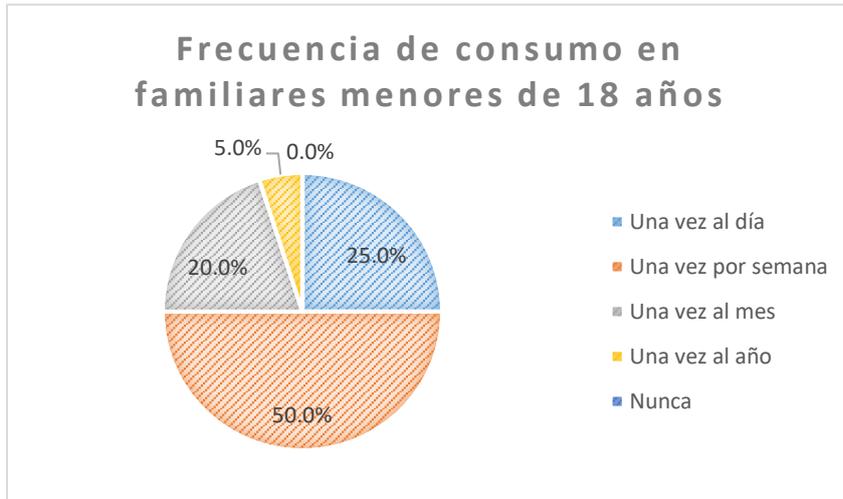
Gráfico: 7 Frecuencia de consumo de los chocolates



Elaboración: Autor del plan de negocio

El 67% de los encuestados indica consumir chocolate con frecuencia dos veces al mes y hasta 3 veces por semana, esto es, un consumo promedio de chocolates.

Gráfico: 8 ¿Con qué frecuencia sus hijos y/o sobrinos menores de 18 años consumen chocolates?



Elaboración: Autor del plan de negocio

A la pregunta de ¿Con qué frecuencia sus hijos y/o sobrinos menores de 18 años consumen chocolates?, la respuesta fue contundente al indicar que el 50% de los menores lo consume una vez por semana, el 25% a diario en tanto 0% nunca lo ha consumido.

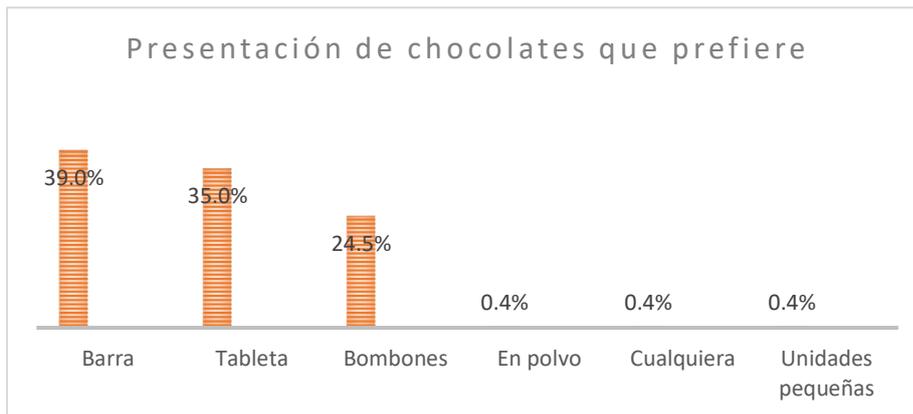
Gráfico: 9 Diferencia los chocolates orgánicos de los demás



Elaboración: Autor del plan de negocio

La mayoría de los encuestados indica conocer la diferencia entre chocolates orgánicos y los demás, aunque subsiste un grupo importante que desconoce.

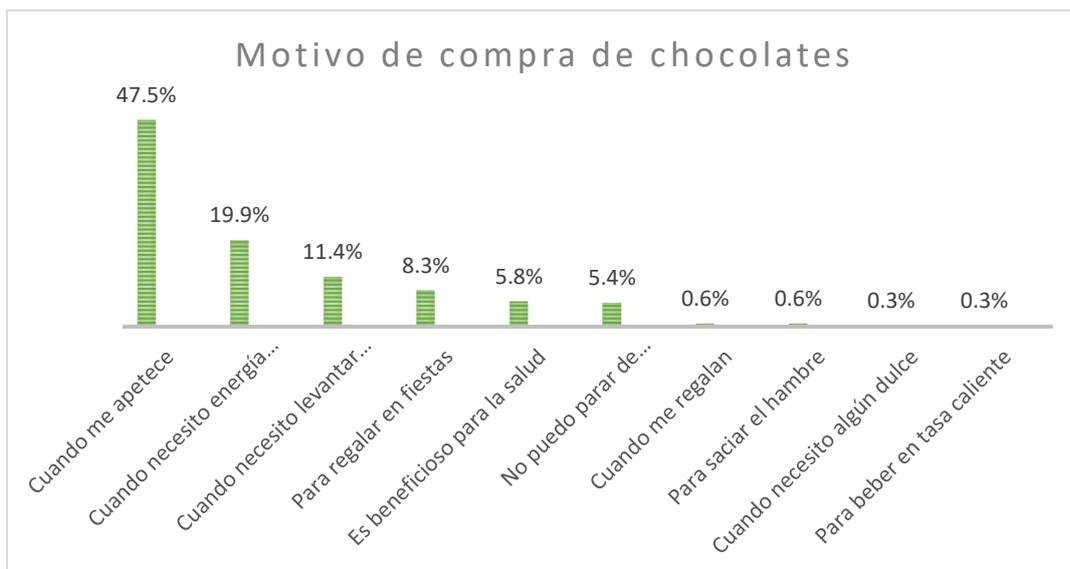
Gráfico: 10 Presentación de chocolates que prefiere



Elaboración: Autor del plan de negocio

Se aprecia la preferencia del público objetivo por formatos clásicos en la presentación de chocolates como la barra (39%) y la tableta (35%), seguido de un menor porcentaje (24.5%) por los bombones. Los resultados también sugieren que el público podría no diferenciar las barras de las tabletas; hecho que no resulta trascendente pues al analizar ambos datos se toman como similares.

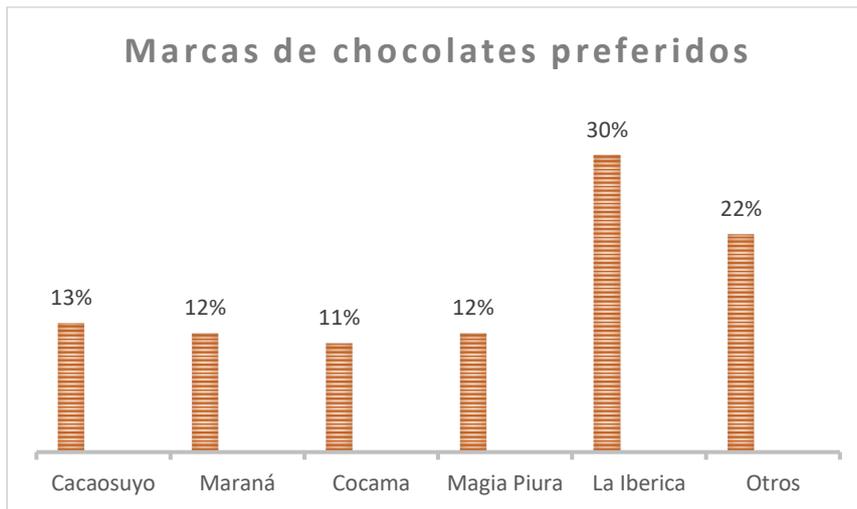
Gráfico: 11 Motivo de compra de chocolates



Elaboración: Autor del plan de negocio

El 47.5% de los encuestados indica que el motivo de compra de chocolate se da cuando le apetece; y, el 19.9% cuando necesitan energía. De ello se concluye que la compra de chocolates es emocional, generalmente cuando la estrategia publicitaria es efectiva, o cuando se encuentra con una tienda o una chocolatería.

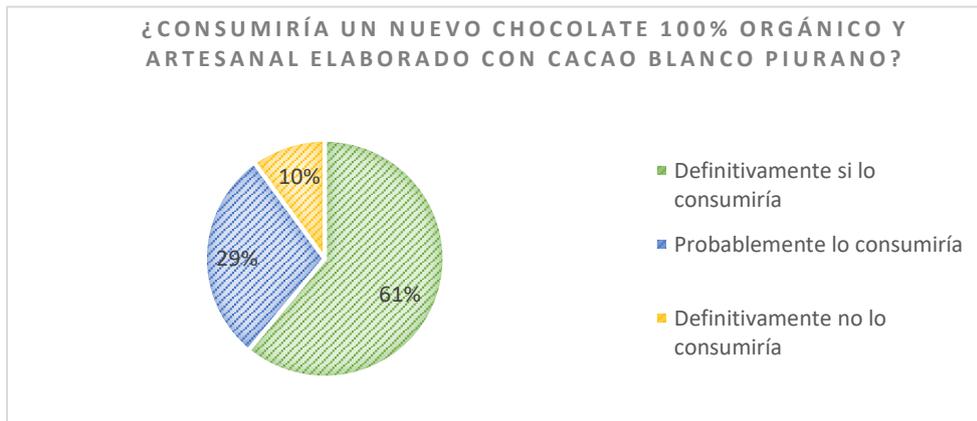
Gráfico: 12 Marcas de chocolates preferidos



Elaboración: Autor del plan de negocio

Se aprecia que La Ibérica es una de las marcas preferidas, a pesar de que no es del grupo de los chocolates orgánicos; por otro lado, la cuota de los otros es atractiva para concentrar nuestra estrategia de marketing.

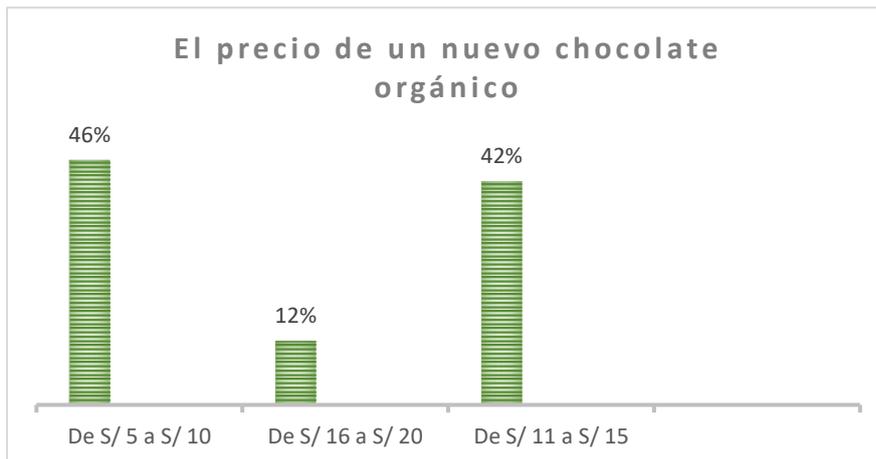
Gráfico: 13 ¿Consumiría un nuevo chocolate 100% orgánico y artesanal elaborado con cacao blanco piurano?



Elaboración: Autor del plan de negocio

La pregunta completa del cuestionario fue: *¿Consumiría un nuevo chocolate 100% orgánico y artesanal elaborado con el más fino cacao blanco piurano, cuyo proceso de elaboración empieza en las parcelas de pequeños agricultores seleccionando los mejores granos de cacao para convertirlos en chocolate?* Los resultados son satisfactorios para nuestro proyecto: de los clientes potenciales, considerando el total de quienes sí consumirían y la mitad de los que probablemente consumirían, se tiene que el 75.5%, consumiría nuestro chocolate Pirhua.

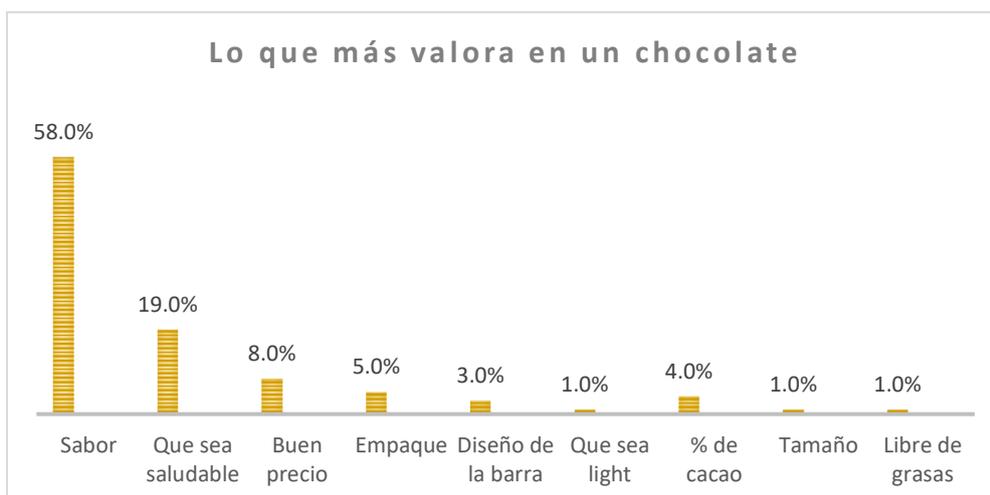
Gráfico: 14 El precio de un nuevo chocolate orgánico



Elaboración: Autor del plan de negocio

Los encuestados refieren una aceptación de 42% por un precio no tan bajo que oscila entre los S/ 11 y S/ 15 soles. Podría leerse que el público encuentra un valor en el grupo de los orgánicos, así como de sus valores nutricionales y saludables.

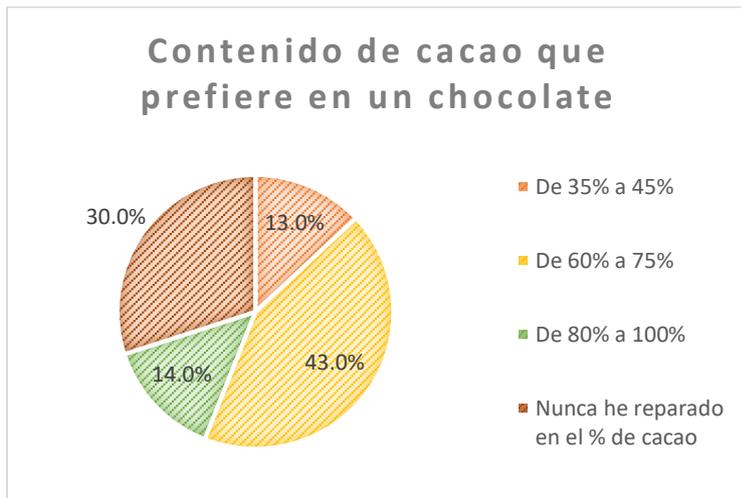
Gráfico: 15 Lo que más valora en un chocolate



Elaboración: Autor del plan de negocio

Se aprecia que el sabor es el principal criterio de valor del público objetivo. Prefieren un sabor suave y menos amargo. Ello es atendible en tanto el mercado peruano está en tránsito de mayor consumo, así como de preferir chocolates con alto contenido de cacao.

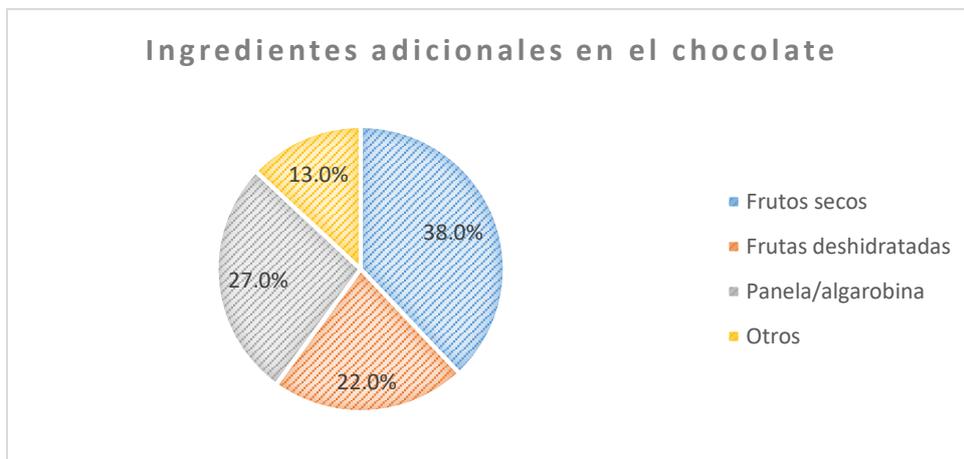
Gráfico: 16 Contenido de cacao que prefiere en un chocolate



Elaboración: Autor del plan de negocio

El mercado de chocolates en Perú prefiere un sabor no tan amargo. Sin embargo, las mayores preferencias de consumo en cuanto al contenido de cacao en los chocolates se haya entre 60% y 75%.

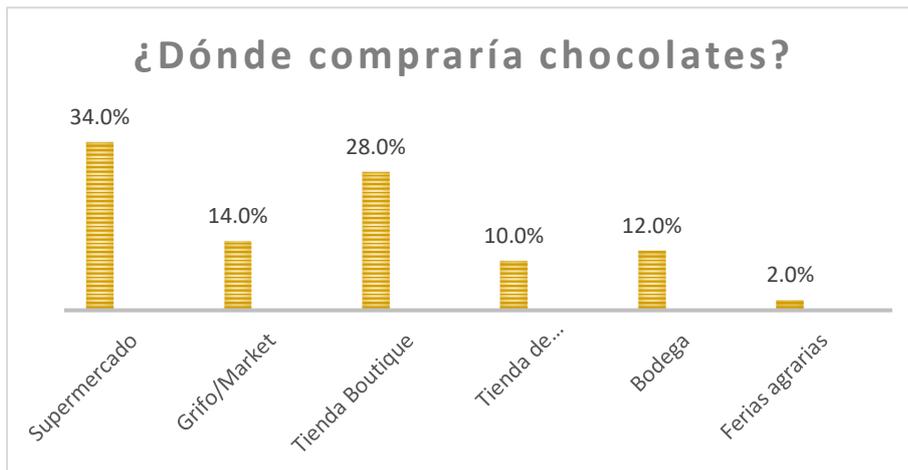
Gráfico: 17 Ingredientes adicionales en el chocolate



Elaboración: Autor del plan de negocio

Se observa que los frutos secos (almendras, avellanas, maní) y productos piuranos como la algarobina y la panela (azúcar orgánica) han tenido mayor aceptación en los encuestados como ingredientes adicionales en los chocolates.

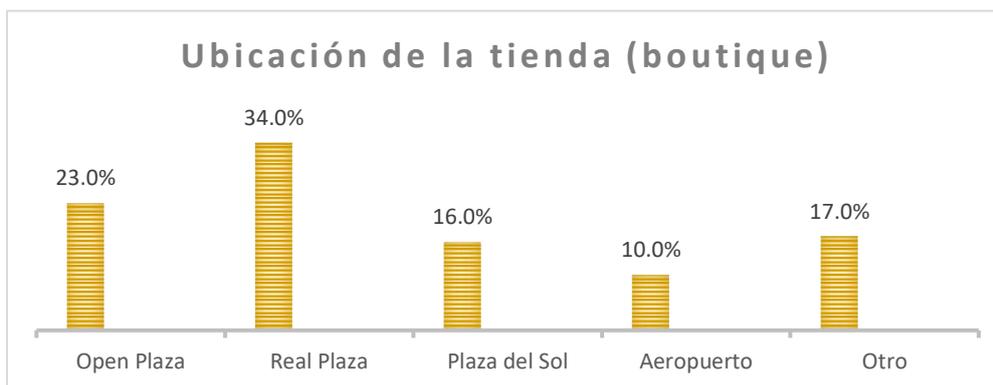
Gráfico: 18 ¿Dónde compraría chocolates?



Elaboración: Autor del plan de negocio

El 34% de los encuestados refiere preferir la compra de chocolates en un supermercado; ello coincide con el estudio de Arellano sobre Centros Comerciales<sup>14</sup>, donde los piuranos tienen el primer lugar nacional (62%) en que más asisten a centros comerciales. Resulta atractivo, además, que el 28% prefieran una tienda especializada. Hay que tomar en cuenta que en Piura aún no hay tiendas por conveniencia como Tambo.

Gráfico: 19 Ubicación de la tienda (boutique).



Elaboración: Autor del plan de negocio

Como se refleja en estudios sobre mayor visita y ventas retail, el Centro Comercial Real Plaza es el preferido por los encuestados para la ubicación de una tienda especializada de chocolates orgánicos. En segundo lugar, se ubica Open Plaza y finalmente Plaza del Sol en sus dos tiendas en la ciudad. Piura tiene el tercer lugar a nivel nacional en número de centros comerciales detrás de Arequipa y Lima.

<sup>14</sup> Arellano Marketing (Perú), *Sector Retail*, Lima, <https://www.arellano.pe/retail/> (fecha de consulta: 16 de octubre de 2019).

### 2.1.1 Mercado meta y proyección de la demanda:

Tabla 10 Estimación de demanda

Datos generales	Cantidad	Fuente	Dato
Población Perú	31 237 385	INEI	Censos 2017
Población departamento Piura	1 856 809	INEI	Censos 2017
Población provincia Piura	799 321	INEI	Censos 2017
Población Piura metropolitana	484 475	INEI	Censos 2017
NSE A, B y C regional	607 176	APEIM	NSE: ABC 32.7%
NSE A, B y C provincial	261 778	APEIM	NSE: ABC 32.7%
NSE A, B y C Piura metropolitana	158 423	APEIM	NSE: ABC 32.7%
% de personas que gustan de chocolate	79 212	APROCHOC	50%
Disposición al consumo	119 609	Estudio de mercado realizado	75% encuestados
Frecuencia de consumo de chocolate	239 218	Estudio de mercado realizado	2 veces al mes

Elaboración: Autor del plan de negocio.

Para estimar la proyección de demanda revisamos los datos oficiales del INEI, partiendo por determinar la población peruana (31 237 385), la población del departamento de Piura (1 856 809) y la población de la provincia de Piura (799 321).

Nuestro público potencial es la población total de Piura metropolitana (3 distritos conurbanos: 26 de Octubre, Castilla y Piura) la misma que, según el INEI, asciende a **484 475** personas.

Nuestro público objetivo identificado lo constituye el 32.7% de la población anteriormente indicada, según datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM, correspondiente al NSE ABC, dando una población de **158 423** personas.

El porcentaje de personas que gustan de chocolate en el Perú, según la Asociación para la Promoción del Chocolate Peruano APROCHOC, lo constituyen el 50% de la población (79 212).

Sin embargo, de nuestro estudio de mercado, como acabamos de ver (gráfico 13), se tiene que la totalidad de los que definitivamente si consumirían nuestros chocolates (61%) y la mitad de los que probablemente si consumirían (14,5%), dan un total de 75% de nuestro mercado, esto es 119 609 personas.

Finalmente, y en base a los datos anteriores, concluimos que la *proyección de demanda* por frecuencia de consumo (2 veces al mes, gráfico 7) de nuestro chocolate Pirhua es de **239 218** personas.

### 3 MARKETING OPERATIVO (MARKETING-MIX)

#### 3.1. Estrategia de producto

##### 3.1.1 *Producto real*

Nuestra estrategia de producto responde al plan de lanzamiento de «Pirhua»: la línea de chocolates orgánicos con 70% de cacao blanco piurano (100% cacao fino de aroma) y endulzado con panela orgánica.

Las presentaciones de las barras serían de 85 gramos, con combinaciones de frutos andinos y amazónicos como: almendras, arándanos, aguaymantos, chirimoya, lúcuma.

Gráfico: 20 Presentación del producto y valor agregado



The image shows the packaging and the chocolate bar itself. The packaging is dark with a central label that reads 'PIRHUA' in large gold letters, with 'BLANCO PIURA' below it. Above the label, it says 'CHOCOLATE 70% CACAO'. Below the label, it says 'XOCOLATA 70% CACAU 70% COCOA DARK CHOCOLATE'. The net weight is listed as 'NET WT. 2.99 oz. (85g)'. There are several certification logos at the bottom of the packaging, including 'ORGANIC', 'FAIR TRADE', and 'FREE SUGAR'. The chocolate bar is a dark brown color, divided into a 5x4 grid of squares.

**PIRHUA**

- » Chocolate orgánico 100% blanco de Piura (proveniente de la Comunidad Palo Blanco Chulucanas, Piura).
- » 100% cacao fino de aroma (CFA) con denominación de origen.
- » Con combinaciones de frutos andinos y amazónicos.
- » Empaque ecológico con motivos culturales de la región.
- » Certificaciones HACCP y comercio justo.

Elaboración: Autor del plan de negocio.

Tabla 11 Ficha técnica del producto

		<b>FICHA TÉCNICA CHOCOLATE AL 70%</b>	Elaboración: Jefe de Producción Aprobado y Revisado: Gcia. General Fecha: 15/08/19
<b>Razón Social de la empresa:</b>		MISKI E.I.R. L	
<b>Dirección:</b>		Av. Country s/n Santa Isabel, Piura	
<b>RUC:</b>			
<b>Nombre del producto:</b>		PIRHUA	
<b>Registro sanitario:</b>			
<b>Fecha:</b>		15/08/19	
1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: Chocolate al 70% de cacao blanco de Piura con almendras deshidratadas.			
2. PROCESO DE ELABORACIÓN: Obtenido del proceso 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			
<b>4.1 Características Físico -Químicas</b>			
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			
<b>4.2 Características Microbiológicas</b>			
N. de E coli (NMP/g) : <3 D. de Salmonella sp. (en 25 g) : Ausencia MÉTODOS: ICMSF Vol. I Parte II.Pág.131-134			
<b>4.3 Características Sensoriales</b>		Amargor leve, notas cítricas y frutos rojos.	
5. USO PRESUNTO DEL PRODUCTO Consumo directo.			
6. EMPAQUE			
<b>6.1 Tipo de envase</b>		Envase primario: Envase de Aluminio metalizado bilaminado. Envase secundario: Caja de cartón corrugado, de primer uso.	
<b>6.2 Identificación de lote</b>		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	
<b>6.3 Presentación</b>		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: Autor del plan

Nuestro producto es un chocolate orgánico que brinda un estilo de vida saludable y de bienestar; tiene un potente impacto de corresponsabilidad: es amigable con el medio ambiente y por el apoyo a la población del valle del alto Piura.

### 3.1.2 Necesidad que satisface el producto (niveles)

Partimos del perfil del consumidor: primero los que buscan chocolates con mayor porcentaje de cacao, ya que lo vinculan con la idea de que es un alimento natural, estimulante y sano; y segundo, aquellos que lo consumen por la motivación de apoyar y contribuir con los productores locales, lo que en buena cuenta es fomentar la responsabilidad social. Situación que ameritará el desarrollo posterior de una adecuada estrategia de comunicación.

- a) Producto básico o sustancial: por un lado, la necesidad de calmar el hambre; por otro, la necesidad de calmar un antojo del consumidor.
- b) Producto esperado: Delicioso chocolate en barra orgánico 100% blanco de Piura, en un hermoso y representativo empaque, marca Pirhua.
- c) Producto mejorado, aumentado o incrementado: Marca que representa status, calidad y estilo de vida saludable, y que crea una experiencia y motivación en el consumidor.
- d) Producto potencial: Línea “dark” superiores a 72% de contenido de cacao; línea para niños con 40% de cacao + leche + azúcar en un formato más pequeño; línea con antioxidantes orgánicos, vitamina E o un sabor diferente.

### 3.1.3 Clasificación

Las tabletas tienen fecha de caducidad, generalmente el chocolate “dark” dura, en buenas condiciones, 12 meses; esto es más que el chocolate blanco y con leche. Cuando se combina con frutos secos la duración es menor. En atención a los hábitos de compra de los consumidores, se trata de un producto de conveniencia, su adquisición es frecuente, de forma inmediata y con esfuerzo mínimo; normalmente se adquiere de modo habitual.

### 3.1.4 Ciclo de vida del producto

Pirhua se halla en etapa de desarrollo como periodo previo a su origen; donde se genera la idea principal, la implementación y desarrollo del proyecto, los estudios de mercado e investigaciones previas al inicio de producción y lanzamiento de marca. Al principio de esta fase no se prevén ventas en tanto los costes de inversión serán acumulativos.

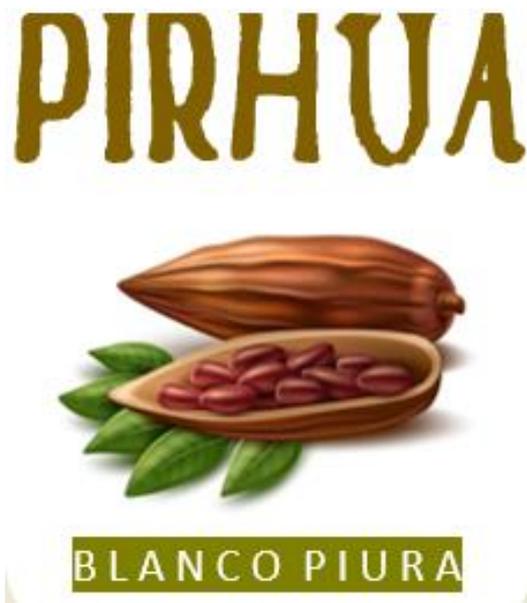
En la etapa introductoria y con el objeto de dar impulso al portafolio de productos, se han de realizar inversiones que abarquen publicidad, promociones y estrategias comerciales para dar a conocer la marca al público objetivo. Además, en esta fase, el negocio competirá con diferentes marcas por lo que se deben considerar estrategias de confrontación de la competencia directa.

### 3.1.5 La marca

El nombre de la marca PIRHUA, proviene de la lengua tallán en que los antiguos piuranos denominaban a su tierra; un fértil valle a orillas del río homónimo y significa *granero*, sitio para almacenar granos de cacao. Se acepta que de ahí derivó el nombre con que Francisco Pizarro fundó San Miguel de Piura a mediados de agosto de 1532.

Por tanto, el vocablo PIRHUA, tiene una doble asociación con nuestro producto: es el nombre de la tierra donde se produce el *cacao blanco* más fino del mundo; y, significa *granero*: para nosotros, la dulce despensa de los dioses. Es una palabra corta y de fácil recordación y asociación.

Gráfico: 21 Ilustración de la marca de producto



Elaboración: Autor del plan

a) Isologo

El isologo de chocolates *Pirhua*, representa su identidad visual, expresada en colores y formas, así como en su estilo de tipografía. Fue diseñado tomando en cuenta los siguientes aspectos:

a. Tipografía:

Tipografía inspirada en las ilustraciones del cronista peruano Felipe Guamán Poma de Ayala en su texto: Nueva crónica y buen gobierno; las crónicas fueron hechas hace 400 años.

Gráfico: 22 Tipografía empleada por la marca



Fuente: Vectormas<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vectormas (Perú) *Diseños, vectores y más*, Lima, <http://vectormas.blogspot.com/2012/11/huaman-poma-tipografia.html> (fecha de consulta: 3 de noviembre de 2019).

- b. Colores:
  - » Dorado: Es un color positivo, asociado a la riqueza, abundancia, lujo y exclusividad.

Gráfico: 23 Tipografía y color de marca

PIRHUA

Elaboración: Autor del plan

b) Empaque y etiquetas

- a. Material: Couché mate de 350 gramos.
- b. Acabado: Troquelado con isologo en alto relieve.
- c. Color: Pizarra (gris oscuro, algo azulado y semineutro) con tipografía dorada y con fondo de un tapiz de flores de cacao blanco blanquecinas y sello de agua de la marca Perú (parte superior).

Gráfico: 24 Color de fondo empaque



Elaboración: Autor del plan

Gráfico: 25 Mazorca de cacao blanco recién abierta



Fuente: Appropcap, (2019).

Gráfico: 26 Producto final en pilas para venta



Elaboración: Autor del plan

c) Etiquetado

Cumple varias funciones en nuestro producto, tales como, identificar la marca y describir el producto (quien lo ha fabricado, dónde, cuándo, qué contiene, cómo se debe mantener y consumir). De acuerdo con normativa, el etiquetado es obligatorio en el Perú para productos industriales manufacturados, para uso o consumo final, comercializados en territorio nacional a fin de salvaguardar el derecho a la información de los usuarios y consumidores. También para otorgar al Ministerio de la Producción las competencias de supervisar, fiscalizar y sancionar el cumplimiento de disposiciones técnicas. La información que debe contener la etiqueta es:

- Nombre o denominación del producto: Chocolate con 70% de contenido de cacao blanco de Piura.
- País de fabricación: Perú.
- Fecha de vencimiento: 12 meses después de su fabricación.
- Condiciones de conservación: Mantener en un lugar seco y fresco.
- Contenido neto: 85gr.
- Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante: Miski EIRL.

Nuestra etiqueta contendrá en el reverso, junto a las certificaciones, un código UR que, al activarlo con cualquier móvil, mostrará contenidos multimedia de nuestra marca y del proceso de cosecha y elaboración artesanal del chocolate: *de la semilla a la barra y de la barra al paladar*.

Gráfico: 27 Diseño de etiqueta sobre empaque (anverso y reverso).



Elaboración: Autor del plan

### 3.1.6 Protección del producto frente a imitadores

Podremos registrar nuestros signos distintivos como nuestra marca «Pirhua», nombre comercial «Miski» y hasta el lema «Dulce despensa de los dioses» ante La Dirección de Signos Distintivos (DSD) del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), encargada de administrar el sistema de derechos sobre marcas de producto o de servicio, nombres y lemas comerciales, denominaciones de origen y de cualquier otro signo que la legislación sujete a su responsabilidad.

### 3.1.7 Posicionamiento del producto frente a la competencia

Demostraremos que nuestro producto es mejor para el cliente que el de la competencia. Como ya habíamos dicho, utilizaremos el tipo de *estrategia basada en un atributo*; así, nuestro producto debe posicionarse como un chocolate que transmite la esencia de identidad y el espíritu de la tierra mágica que produce el cacao más fino del mundo: «Pirhua», Piura.

Potenciaremos tal estrategia mediante la *diferenciación*: (i) Aportando algo diferente y útil que cubra una necesidad insatisfecha del cliente: una barra de alta pureza de chocolate fino orgánico de origen; (ii) Innovando, mediante el desarrollo de conceptos novedosos que desmarquen de la competencia: creando nuevos sabores, aromas y texturas con la incorporación de insumos amazónicos y novoandinos; (iii) Conquista del público, consiguiendo fidelizarlo como fórmula esencial para vencer a la competencia. Siempre bajo el esquema que el cliente debe ser nuestra principal preocupación.

### 3.1.8 Estrategia de precios

La fijación del precio busca el liderazgo en calidad del producto, en tanto se trata de una presentación de calidad dentro de la categoría de chocolates finos, lo que permitirá un precio estándar con sustento en el nivel de calidad percibida por los consumidores; desde luego, con moderación en la lógica del precio propuesto para que no pierda su naturaleza de producto accesible.

#### a) Determinación del precio

La siguiente tabla muestra la relación de precios de los competidores de nuestra marca, tanto los indirectos (industriales) como los directos (orgánicos):

Tabla 12 Precios de chocolates industriales y orgánicos en el mercado

Empresa	Marca	Peso gr	Precio S/	Precio gr	% Cacao
CHOCOLATES INDUSTRIALES					
La Ibérica	Fondant	100	10.70	0.11	45
La Ibérica	Chocolatier	200	29.80	0.15	57
Nestlé	Sublime premium	100	7.50	0.08	30
Winters	Montblanc	90	8.25	0.09	30
CHOCOLATES ORGÁNICOS, FINOS O GOURMET					
Orgánicos	Kuyay	70	<b>20.00</b>	0.28	90
Orgánicos	Cacaosuyo	90	<b>22.00</b>	0.24	70
Orgánicos	Maraná	70	<b>20.00</b>	0.28	80
Orgánicos	Orquídea	90	<b>18.00</b>	0.20	65
Orgánicos	Q'uma	70	<b>20.00</b>	0.28	50
Orgánicos	Magia Piura	60	<b>20.00</b>	0.33	72
Orgánicos	Shatell	70	<b>22.99</b>	0.32	70

Elaboración: Autor del plan

Las diferencias entre chocolates industriales y orgánicos estriban en: el sabor proviene del propio cacao, no de la vainillina y el azúcar añadidos. Producción a pequeña escala vs producción industrial. Solo cacao, azúcar, vainilla y lecitina; frente a conservantes, colorante, vainillina, espesantes. Solo manteca de cacao, no otras grasas vegetales añadidas. Vainilla vs vainillina. Sabores puros, no sabor a "chuche". Cacao 70% hecho con criollo o trinitario. El sabor está en el cacao no en el porcentaje. Mal cacao = amargo (Club del Chocolate, 2018).

Como veremos a continuación, el precio está figurado por el precio por gramo de modo que los competidores principales puedan ser comparados en una misma unidad de medida, en tanto la calidad se medirá según el porcentaje de cacao contenido en el chocolate. De este modo, para la determinación del precio nos basaremos en dicho comparativo; así, nuestra marca Pirhua de Miski, ofrecerá el siguiente precio para su producto:

Tabla 13 Propuesta de precio marca Pirhua

Presentación	Peso gr	Precio S/	Precio gr	% Cacao
Chocolate Pirhua	85	17.00	0.2	70

Elaboración: Autor del plan

Nuestra propuesta de precio de lanzamiento es de S/ **17.00 la tableta**, tomando en cuenta que la competencia de chocolates en Piura se puede clasificar como un mercado mediano y explotable en tanto, como hemos visto, la única empresa de chocolates conocida es Magia Piura. Luego están los chocolates importados en algunos supermercados; y, en menor medida, los chocolates orgánicos de empresas nacionales como Orquídea. El objetivo es lanzar un chocolate que pueda competir con el menor precio y pueda alcanzar la mayor parte del mercado.

b) Condiciones de venta (plazos descuentos)

Como utilizaremos los medios de pago tradicionales globales: efectivo, tarjetas (débito y crédito), transferencias bancarias, brindaremos descuento por pago inmediato, de ser el caso. Así mismo, y estando a la diversificación y globalización del mercado, facilitaremos las compras a crédito por medios digitales como mercado libre y otros, que ofrezcan compras en cuotas dependiendo del banco y la tarjeta de crédito utilizada.

c) Posicionamiento del precio frente a la competencia

Emplearemos la actuación de *Equipararse con los precios de los competidores* (Estrategias de precios orientadas a la competencia), donde la atención se centra en lo que hacen los competidores. Sobre esto, Esteban Talaya (1997, págs. 412-422), señala que «Se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. Es también una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre, como en los periódicos».

### 3.1.9 Estrategia de comunicación

Nuestro objetivo es alcanzar el posicionamiento definido para la nueva marca de chocolates orgánicos PIRHUA y su slogan «Dulce despensa de los dioses». Asimismo, alcanzar el posicionamiento ideal de la marca en la mente del público objetivo (Top of Mind), respecto al rubro de los chocolates orgánicos. Recurriremos a la técnica de BTL<sup>16</sup> utilizando nuestra tienda boutique; será nuestro principal canal de distribución, donde se realizarán degustaciones semanales con el apoyo de impulsores.

---

<sup>16</sup> BTL, de *below the line*, traducido como bajo la línea, es una estrategia de promoción no masivas de comunicación para mercadeo en segmentos específicos.

Gráfico: 28 Modelo de tienda boutique en Piura



Elaboración: Autor del plan

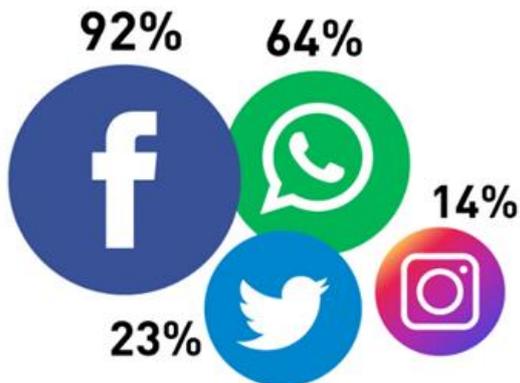
Tendremos presencia activa en las redes sociales de Facebook e Instagram para desarrollar, primero, una campaña de intriga durante el mes previo al lanzamiento del producto y, una vez que esté a la venta en la tienda boutique, desarrollaremos una campaña de lanzamiento con el objetivo de generar brand awarness (conciencia de marca). Según Campus Romero (2019), las redes sociales preferidas por los peruanos son Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram.

a) Pauta tentativa de medios digitales

La primera pauta de medios se ha pensado para los tres primeros meses donde se incluirá una campaña de intriga con 15 días de vigencia, una campaña de lanzamiento que durará 2 meses y medio, donde se reforzará el producto, beneficios, punto de venta y promociones.

Gráfico: 29 Preferencia de redes sociales en el Perú

Las redes sociales preferidas por los peruanos son Facebook, Whatsapp, Twitter e Instagram. Las utilizan para comunicarse e intercambiar información con amigos y familiares, así como para establecer vínculos con marcas, empresas, artistas y políticos.



Fuente: Campus Romero 2019

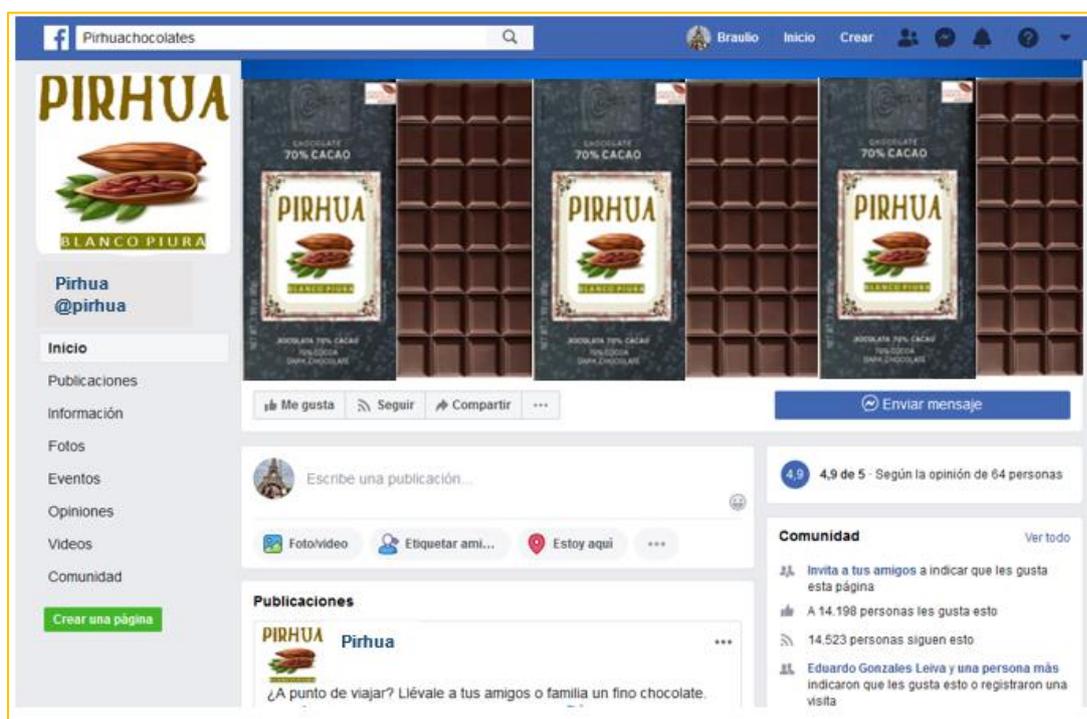
#### b) Promoción de lanzamiento

Será, como mencionamos antes, mediante redes sociales y emplearemos a “influencers” que tengan más de 10 mil seguidores y sean reconocidos por su buena imagen física y saludable. Realizaremos concursos para que el público pueda ganar regalos de productos siguiéndonos e interactuando en redes sociales.

#### c) Promoción de mantenimiento

La aplicaremos en el segundo año de lanzamiento del producto, toda vez que, al ser un chocolate nuevo en el mercado, su principal objetivo es ganar nuevos consumidores. Considerando que la competencia directa local no lo hace, emplearemos el “Sampling” (distribución de muestras) en las principales plazas y centros comerciales de tabletas de 20 gramos con un pequeño folleto que explique el concepto del producto (y sus beneficios) y su corresponsabilidad con los productores de cacao del alto Piura.

Gráfico: 30 Muro de Facebook de la marca



Elaboración: Autor del plan

Además, buscaremos obtener información de los consumidores con el objeto de diseñar campañas de marketing directo en fechas especiales como Día de la Madre, Día de la Secretaria Año Nuevo y Navidad.

#### d) Promoción de fidelización

Nos enfocaremos en el manteniendo de la calidad de nuestro producto en cuanto a su valor agregado (sabor, presentación, contenido, etc.) que solo podrán encontrar en Pirhua. Para nuestros clientes principales, se les hará llegar un pack especial que los haga sentir diferenciados y reconocidos; de manera tal que reforcemos la relación del cliente con la marca y alcancemos la recomendación boca a boca.

### 3.1.10 Estrategia de distribución

También denominada estrategia de plaza o de lugar, está referida a la forma en cómo se llegará al cliente o consumidor final, para lo cual, tendremos nuestra tienda boutique y presencia en el canal moderno, específicamente en Real Plaza, Tottus y Metro, los supermercados más visitados en Piura.

De este modo, Pirhua utilizará el canal directo ya que no existen intermediarios. Nuestros productos saldrán directamente de la planta de producción hacia los puntos de distribución y comercialización mencionados anteriormente.

Gráfico: 31 El cultivo de cacao y sus productores



Fuente: Appropcap, (2019) y Andina, (2019): 1.- Mazorca de cacao blanco madura en el cacaotero a poco de cosecha. 2.- Campesinos mostrando orgullosos su producto: el CFA más cotizado del mundo. 3.- Cacao en el proceso de secado. 4.- Mazorca recién abierta con las almendras cubiertas por la pulpa o mucílago.

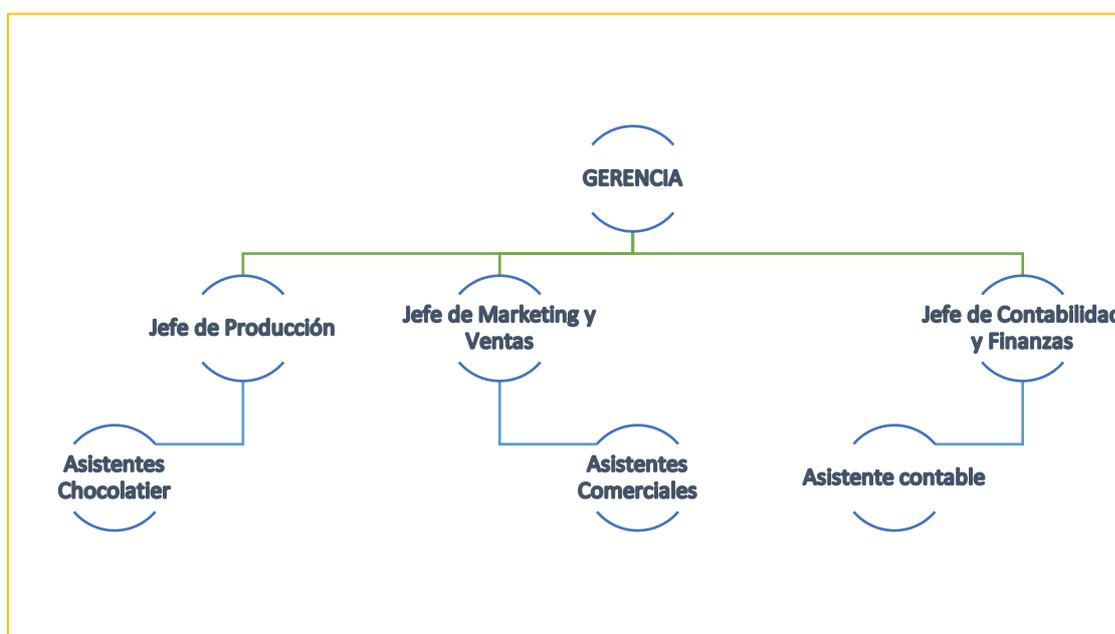
#### IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Es el capital más importante de nuestro negocio. Para comenzar proponemos una estructura sencilla, conforme vallamos creciendo dispondremos de mayor personal.

##### 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Conforme a lo anteriormente indicado, nuestra empresa Miski contará con cuatro (4) áreas claramente definidas: Gerencia, Marketing y Ventas, Producción y Contabilidad y Finanzas; su estructura orgánica se presenta a continuación:

Gráfico: 32 Organigrama de la empresa



Elaboración: Autor del plan

##### 2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para comenzar a funcionar, la empresa necesitará un total de cuatro personas: el gerente que, a su vez, estará encargado de la Jefatura de Marketing y Ventas<sup>17</sup>, tendrá a su cargo un asistente comercial; la jefatura de Producción, a cargo de un maestro chocolatier y un asistente y el jefe de Contabilidad y Finanzas, a cargo de un asistente contable.

Los asistentes pueden ser practicantes tomados de los diversos institutos y universidades de la provincia que pueden desarrollar una línea de prácticas remuneradas conforme a ley.

Las funciones de cada puesto se describen a continuación:

<sup>17</sup> La gerencia recaerá en el fundador de Miski. Durante los primeros meses de operaciones de la empresa, también se le encargará la Jefatura de Marketing y Ventas como un modo de minimizar costes de recursos hasta la previsión de personal que corresponda conforme al crecimiento del negocio.

Tabla 14 Descripción de puestos

<b>Puesto</b>	<b>Descripción del puesto</b>
Gerente	Persona que actúa como representante legal de la empresa; principal responsable del éxito empresarial, y quien asume el liderazgo y administración para lograr los objetivos fijados. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de esta.
Jefe de marketing y ventas	Será el encargado de diseñar y producir políticas de marketing con el objeto de aumentar las ventas de la empresa; organiza el estudio de mercado para evaluar las tendencias de compra; supervisa las campañas de publicidad; prepara estimaciones de venta; supervisa el diseño, impresión y embalaje del producto; supervisa el rendimiento de las ventas.
Jefe de producción	Será el encargado de la supervisión de los procesos de producción de chocolates; dirigir la planificación y supervisión del trabajo de su equipo; llevar el control de stocks y la gestión de almacenes; resolución de incidencias (averías de maquinaria); gestión de recursos materiales; innovación y diseño de productos, etc.
Jefe de contabilidad y finanzas	Será el encargado de la gestión de presupuestos anuales, manejo en tesorería; del manejo de la planeación estratégica financiera del negocio; de los informes financieros y exposición a la gerencia, así como del paquete financiero para la toma de decisiones; coordinar costos y variables económicas, análisis de reducciones en gastos de operación y costos; elevar el rendimiento y maximizar el flujo libre.
Asistente comercial	Encargado del servicio al cliente y distribución de pedidos; su objetivo es brindar al cliente un servicio satisfactorio tanto para el consumo en el local como para domicilio.
Asistente chocolatier	Encargado de colaborar en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del maestro chocolatero; con el objetivo de brindarle apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción.
Asistente contable	Encargado de colaborar en las actividades de contabilidad y finanzas asistiendo a su jefe.

Elaboración: Autor del plan

### 3 TIPO DE REMUNERACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, detallamos los puestos o cargos de trabajo a implementarse; la cantidad necesaria de cada persona, así como el costo total y el tipo de remuneración. Como ya mencionamos anteriormente, el gerente y el jefe de marketing y ventas recaerán en una sola persona durante los primeros meses de operación. Durante este tiempo prescindiremos del asistente contable también.

Tabla 15 Disponibilidad de recursos humanos al mes

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total (S/)</b>	<b>Remuneración</b>
Gerente	01	3 500 00	Fijo
Jefe de marketing y ventas	01	2 000 00	Fijo
Jefe de producción	01	2 500 00	Fijo
Jefe de contabilidad y finanzas	01	1 500 00	Fijo
Asistente comercial	01	1 000 00	Fijo + Comisiones
Asistente de Producción	01	0 16	Variable
Asistente contable	01	1 000 00	Fijo
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>01</b>	<b>0 16</b>	Por unidad
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>06</b>	<b>11 500 00</b>	

Elaboración: Autor del plan

### 3.1. Sistema de retribución variable

Se propone aplicar este tipo de remuneraciones a los a los asistentes comerciales, considerando factores como comisiones, primas, incentivos, etc.; de acuerdo con el volumen de ventas superado mensualmente.

### 3.2. Proceso de remuneraciones y clima organizacional

Todos los abonos se efectuarán en cuenta bancaria el primer día hábil de cada mes. Si el trabajador se hubiere incorporado durante el mes en curso, su abono mensual será los días trabajados, regularizando su remuneración al mes siguiente.

Desarrollar un buen clima laboral será fundamental en la empresa; con ese propósito se llevarán a cabo diversas actividades internas. Ello con el fin de reducir los ausentismos, conflictos internos y mantener a los mejores colaboradores. Las actividades se programarán de manera semestral y anual.

### 3.3. Planeación del presupuesto de recursos humanos

El presupuesto elaborado para el personal que integra la empresa en los próximos cinco años será el siguiente:

Tabla 16 Presupuestos remuneraciones de Recursos Humanos

Concepto de planilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	49 000	49 000	49 000	49 000	49 000
Jefe de marketing y ventas	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Jefe de producción	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Jefe de contabilidad y finanzas	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Asistente comercial	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Asistente de Producción	14 067	14 067	14 067	14 067	14 067
Asistente contable	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
<b>GASTO TOTAL ANUAL S/</b>	<b>175 067</b>				

Elaboración: Autor del plan

Gráfico: 33 Proceso de fermentación del cacao blanco



Fuente: Kuyay, (2019)

## V. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### 1 LOCALIZACIÓN

#### 1.1. Ubicación de la sociedad y las instalaciones

Estar mejor localizado que la competencia, poseer una mejor infraestructura y tener una mayor cercanía al mercado, genera ventajas competitivas que deben ser aprovechadas por los negocios. Nuestra mejor fortaleza es que el cacao más fino del mundo proviene del Perú y este se produce en el departamento de Piura, lugar donde se ubicará la sociedad comercial e instalaciones del proyecto.

#### 1.2. Justificación de la ubicación elegida (ventajas)

Efectuado el análisis de criterios de ubicación elegida, se ha determinado que la mejor ubicación para la tienda y las instalaciones de nuestros productos se encuentra en la *zona de Santa Isabel*, debido a su gran confluencia de compradores con alto poder adquisitivo. Además, en este sector se ubica buena parte de nuestro mercado objetivo: confluye la cercanía a bancos, entidades públicas, centros comerciales, la nueva planta procesadora de Norandino y porque, en este sector, están parte de los usuarios del transporte aéreo que llevarían nuestros productos como obsequios. Estas circunstancias convierten a Santa Isabel en un lugar óptimo para la localización de la tienda como de la planta.

##### 1.2.1 *Microlocalización:*

Entonces, el factor clave que determinan la localización óptima son las **fuentes de abastecimiento**: la localización de la planta e instalaciones debe tener fácil acceso a la materia prima principal, la cual se obtendrá de las plantaciones de la Comunidad Campesina César Vallejo de Palo Blanco-Chulucanas, distante a 65 km al Este de la ciudad de Piura a través de la Carretera Interoceánica, una vía asfaltada que conecta al departamento con la Sierra Central y Amazonía de Perú. Del mismo modo, a 52 km al Noreste de Piura se encuentra Paita, el segundo puerto más importante del país que facilita la interconexión de los océanos Pacífico y Atlántico.

##### 1.2.2 *Mercados:*

Como ya lo hemos definido, nuestro mercado objetivo se encuentra en Piura metropolitana compuesto por los distritos urbanos de 26 de Octubre, Castilla y Piura; por lo que la localización de la planta y la tienda debe encontrarse con accesibilidad a estas ubicaciones.

##### 1.2.3 *Medios de transporte y comunicación:*

No debe ser un inconveniente, pues pensando en que nuestra producción de chocolates es artesanal, bajo las reglas del «bean to bar» *del haba a la tableta*, se ha previsto que la planta y la tienda boutique compartan el mismo local; el único traslado debe ser a nuestro siguiente canal, los supermercados de la ciudad.

##### 1.2.4 *Disponibilidad de mano de obra:*

La mano de obra, tanto de operarios y asistentes, como de jefes y supervisores, podrán trasladarse sin problemas desde su residencia hasta la planta y tienda.

##### 1.2.5 *Suministros básicos:*

Los suministros básicos que considerar son: energía eléctrica, agua, internet, desagüe, todos presentes.

### 1.2.6 Condiciones climatológicas:

Se requiere un ambiente con clima fresco y de humedad relativa menor al 50%, con una temperatura de 18 a 20° C; sin embargo, de no contarse con este ambiente se puede acondicionar con equipamiento que brinde las condiciones necesarias para la producción y almacenaje de los chocolates.

### 1.2.7 Terrenos y construcción:

Las condiciones del terreno deben ser las apropiadas para la construcción de la planta, lo más recomendable es un lugar donde el suelo sea duro, tener cuidado en no elegir terrenos que sean muy arcillosos, debido a que son muy expansivas con el agua que desencadenan en problemas de hundimientos.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En términos generales la producción de barras de chocolate y bombones se obtiene de fundir la pasta de cacao con la manteca de cacao, la panela, especias, antioxidantes (estos últimos opcionales). Con la masa líquida resultante, se rellenan los moldes a los cuales se le añaden los frutos secos o frutas deshidratadas; luego pasan a una cámara de enfriamiento para después de desmoldar, pasar a su envasado final.

### 2.1. Cosecha del cacao en origen:

La cosecha consiste en la corta de las mazorcas maduras identificadas así por el cambio de color en la cáscara. Las mazorcas se recolectan en diferentes puntos de la parcela, luego en un lugar apropiado se rompen para extraer la pulpa y los granos.

Es aquí donde empieza nuestro secreto de fabricación de Chocolates Pirhua bajo las reglas del «bean to bar», la cual se basa en:

- a) La selección de los más finos granos de cacao blanco piurano, cultivados de forma respetuosa con el medio ambiente, sin químicos ni insumos artificiales.
- b) Manteniendo una relación directa y amigable con los agricultores.
- c) Controlando los procesos de postcosecha (fermentación y secado).
- d) Pagando un precio justo que permita a las partes del proceso (agricultores y chocolateros) beneficiarse mutuamente.

### 2.2. Fermentación:

La pulpa y granos pasan un proceso de fermentación en cajas o entre hojas de banano para evitar que el grano germine; se elimina la pulpa viscosa e inicia el desarrollo del aroma. Este proceso dura entre 4 y 7 días.

### 2.3. Secado:

Los granos fermentados se exponen al Sol para disminuir la humedad y permitir la conservación de sus cualidades. Deben pasar desde una humedad de 40 % hasta reducirse al 6 % aproximadamente. Este proceso dura dependiendo de las condiciones climáticas.

### 2.4. Almacenado/ensacado:

Los granos de cacao fermentados, secos y enfriados son almacenados en sacos de yute y están listos para ser transportados hasta nuestra planta artesanal de chocolates Pirhua.

### 2.5. Selección:

Aquí inicia propiamente el proceso productivo de chocolates. Consiste en seleccionar los mejores granos de cacao en pequeñas tongadas o lotes eliminando los granos defectuosos e impurezas.

### 2.6. Tueste y triturado

Las semillas limpias pasan a la tostadora; el grado de tueste da al cacao el aroma y sabor característico del chocolate y facilita el proceso de descascarillado donde se separa la piel del grano. El cacao resultante es triturado hasta obtener pequeños trocitos denominados “nibs”.

### 2.7. Molienda y mezcla:

La molienda convierte los “nibs” en una finísima pasta o licor de cacao de donde se extrae parte de la acidez que contiene el cacao. Durante el proceso se une este licor a la manteca de cacao y panela (azúcar orgánica).

### 2.8. Refinado

La mezcla se procesa mediante la refinadora para convertirla en un polvo muy fino, con una dimensión de 17 micras. Es un proceso esencial que confiere al chocolate su finura y calidad.

### 2.9. Conchado

Posteriormente la tecnología más avanzada se encarga de mezclar los ingredientes en las proporciones adecuadas para conseguir que el chocolate alcance su finura, untuosidad y desarrolle todos los aromas. Un proceso en el que se emplea una media de ocho horas para transformar la pasta de chocolate de sólida a líquida.

### 2.10. Moldeado y embalaje

Finalmente se da al chocolate la forma deseada vertiéndolo en moldes (tabletas, barras, bombones, etc.) que luego pasan por un túnel de enfriado. A la salida los chocolates están listos para ser envasados, almacenados y/o distribuidos.

Gráfico: 34 Almendras de cacao secas, listas para tostar y moler



Fuente: Kuyay, (2019)

Gráfico: 35 Flujo del proceso productivo de chocolates



Fuente: Club del Chocolate (2018)

1.- Cosecha. 2.- Fermentación. 3.- Secado. 4.- almacenado/ensacado. 5.- Selección. 6.- Tueste. 7.- Trituración. 8.- Molienda, mezcla, refinado y conchado. 9.- moldeado. 10.- Embalaje. (En verde, parte de la cadena productiva de los agricultores controlado por nuestros chocolateros; en azul, proceso de elaboración de chocolates en línea de montaje).

» Estrategia de operaciones:

Chocolates Pirhua como parte de su estrategia de desarrollo de producto, tiene previsto realizar una alianza estratégica con los agricultores de la Comunidad Campesina César Vallejo de Palo Blanco-Chulucanas, una de las zonas productoras<sup>18</sup> de Cacao Blanco de Piura (elegido nuestra materia prima) a efectos de comprarles directamente los granos para la posterior fabricación de nuestras tabletas de chocolate orgánico Pirhua de 85 gramos y 70% de contenido de cacao.

Hay que destacar que el Cacao Blanco de Piura, producido en la Comunidad Campesina César Vallejo de Palo Blanco-Chulucanas, es un cacao nativo o criollo; también se le llama coloquialmente *Cacao Porcelana*, pero es preferible no usar tal denominación para no confundirlo con la denominación de origen *Cacao Porcelana* cultivado en las montañas venezolanas alrededor del Lago Maracaibo (Club del Chocolate, 2018); cacao con diferentes propiedades.

En efecto, el Cacao Blanco de Piura es una especie nativa o criolla. Los valles de Piura son la única región del Perú y del mundo que cuenta con esta variedad de cacao, la cual, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se diferencia de otras debido a su gran calidad sobresaliente en cuanto a aroma, sabor y baja acidez en licor, y a su tolerancia frente a las principales enfermedades que afectan al cacao (MINCETUR, 2019). Ello no es de extrañar tomando en cuenta que el Perú alberga el 60% de las especies de cacao del mundo (Notiamérica, 2019).

El poder de negociación de la Comunidad Campesina César Vallejo es mediano; sin embargo, se mantienen relaciones de cercanía muy estrechas debido a que el fundador de la empresa Miski, don Braulio Calle, se desempeña desde hace varios años como asesor de la referida Comunidad. Los productores venden a S/ 10.00 soles por kilogramo de cacao. No obstante, es bueno especificar que ante cualquier situación que se pueda suscitar, se tiene la opción de comprar la pasta de cacao o los granos a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda, quien cuenta con una moderna planta de procesamiento de cacao en Piura, y es también un cacao con las características que nuestras tabletas de chocolate requieren.

Gráfico: 36 Características y color de las almendras de cacao blanco

Impureza	0.30-0.50 %
Grado de Fermentación	85% o a solicitud del cliente
Hongos	0%
Peso promedio de 100 granos	100-120 gramos
Cascarilla	10-13 %
Rendimiento de grano	80-83 %
Humedad	7-8 %



Fuente: Proccap, (2019)

<sup>18</sup> Además de en Palo Blanco, el cacao blanco se produce en los distritos de San Juan de Bigote y Chulucanas en la provincia de Morropón; Montero y Paimas en la provincia de Ayabaca; y Tambogrande en la provincia de Piura.

Además, el Mincetur ha entregado a los productores de cacao blanco de Piura la marca colectiva «Zikuyo<sup>19</sup>», distintivo con el que espera puedan ingresar y competir con los más exigentes mercados internacionales. Con la iniciativa los productores exportarán el cacao blanco con marca propia, debidamente registrada, posicionando la calidad y procedencia de este producto en el mercado internacional.

*Zikuyo*, término del dialecto Mochica, significa blanco, ha sido registrada como marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) mediante Resolución N° 03229-2017/DSD-INDECOPI, para distinguir cacao blanco en grano, pasta de cacao y chocolate. La marca cuenta con certificación Orgánica, Comercio Justo y con el sello al pequeño productor (MINCETUR, 2019). Situación que garantiza la calidad de nuestra materia prima y por ello de la fabricación de nuestro *chocolate Pirhua*.

Del estudio de mercado efectuado, se ha decidido, durante el primer año, agregar en la preparación de las tabletas de chocolate un 10% de almendras; tomando en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo que muestra que un 38.0% de nuestro público objetivo tiene una alta aceptación por frutos secos como las almendras. A partir del segundo año se planea la producción de chocolates con otras opciones como son frutos secos amazónicos (pecanas y aguaymanto). Para las pecanas será un 7% en la elaboración de las tabletas; y, para el aguaymanto, este fruto cítrico se incorporará en un 10% a las tabletas de chocolate.

El arribo de los granos de cacao blanco proveniente de la Comunidad Campesina César Vallejo se hará en el mismo día, a más tardar en uno, dada la cercanía y serán puestos en el almacén de nuestra empresa Miski. Con respecto a la manteca de cacao, la panela y eventualmente las esencias naturales, las almendras y demás insumos que se requerirán para la elaboración de nuestras tabletas de chocolate, tendrán el mismo tiempo aproximado en estar disponibles en el almacén de la empresa.

### 3 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

#### 3.1. Requisitos de infraestructura:

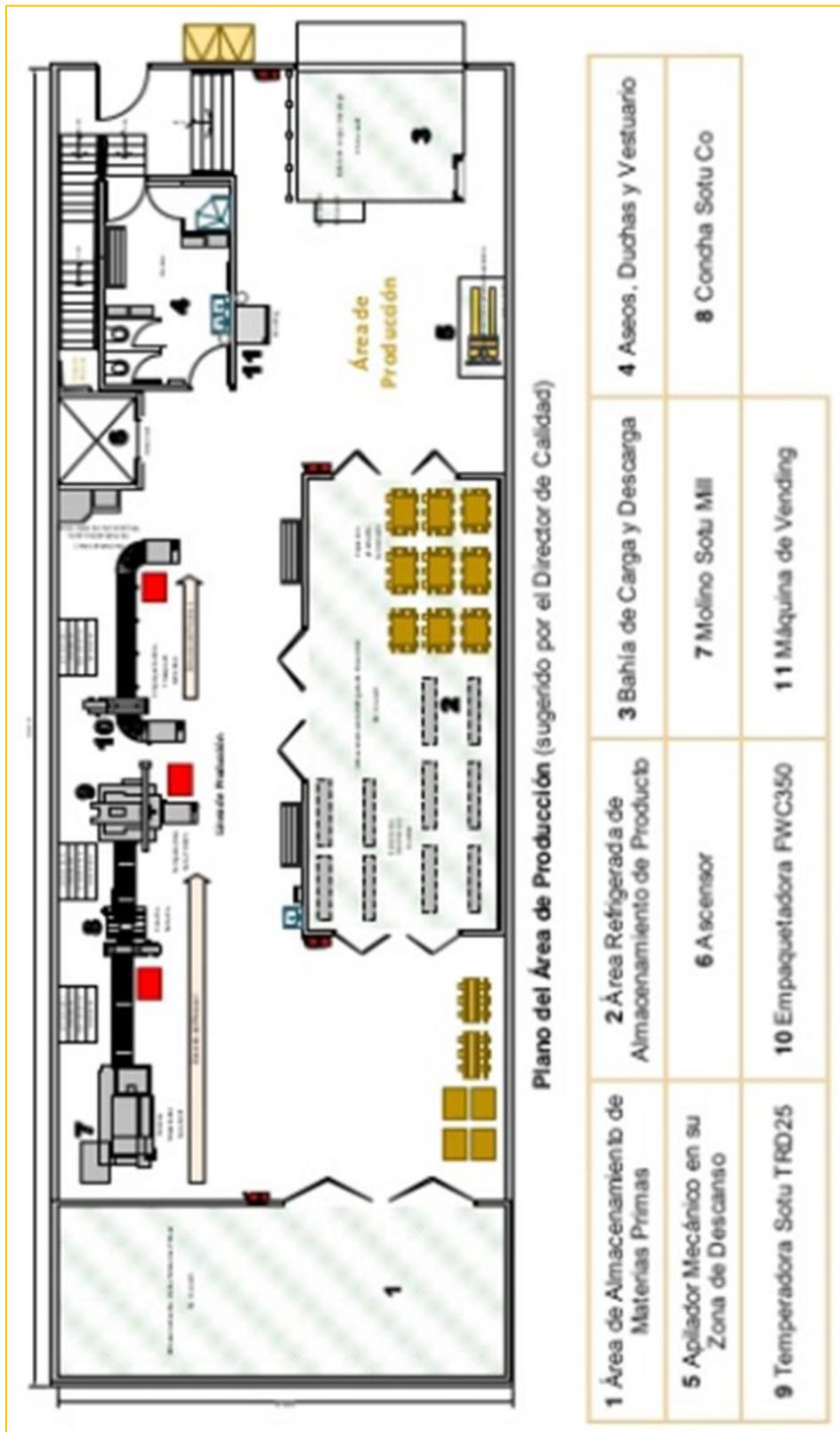
La sede de Chocolates Pirhua consta de:

- a) Un área de 480 metros cuadrados con construcción de material noble ubicado en la Urb. Santa Isabel, Piura.
- b) Energía eléctrica de 220/440V 60Hz.
- c) Pisos de cerámica y acabados necesarios.
- d) Accesos y comunicación interna y externa.
- e) Accesos para personas con habilidades diferentes.
- f) Estacionamientos en calle y de pago en la zona.

---

<sup>19</sup> La marca Zicuyo fue desarrollada por el Mincetur luego de identificar la necesidad de generar un signo distintivo para fortalecer el posicionamiento y las exportaciones del cacao blanco de Piura, en coordinación con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO).

Gráfico: 37 Plano modelo de distribución de planta



Fuente: Escuela Europea de Negocios, (2019)

### 3.2. Maquinaria necesaria:

En la siguiente tabla se describen y detallan las máquinas y equipos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.

Tabla 17 Máquinas necesarias

Nombre	Marca y modelo	Características
HORNO TOSTADOR DE CACAO 100	ROASTY	Modelo: ROASTY-100 Capacidad producción: 50 Kg/batch Tiempo por batch: 20-30 min Potencia: 2.2 kw Peso: 220 Kg Dimensiones (mm): 1350x810x1460
DESCASCARILLADORA DELANI/50 (Molino triturador)	DELANI	Modelo: Windcraker 50 Capacidad: 50/100 kg/h Producción diaria: 400 kg/8h Tiempo descar.: 1° 93% 2° 98% Voltios: 220 Trifásico KW: 3 Alto: 1570x670x1530 Peso: 125 kg
REFINADOR-CONCHADOR MONTY 100 (Mesclador, refinador, conchador).	MONTY	Modelo: MONTY 100 Capacidad: 100L Tamaño de grano fino: 20-25µ Tipo de molienda fina: 12-16 h Potencia: 5.5kw Peso: 1050k Medidas (MM): 1200x1150x1050
BALANZA DIGITAL		Para materias primas
CONGELADORA INDUSTRIAL		Para enfriado
COCINA INDUSTRIAL		Para pruebas y ensayos.

Elaboración: Autor del plan

Gráfico: 38 Principales maquinarias necesarias



Refinador conchador  
Monty 100



Descascarilladora  
Delani/50



Horno  
tostador de cacao 100

Tabla 18 Equipos y mobiliario para oficina

Nombre	Marca y modelo	Características
Laptop	Lenovo ThinkPad E531	Procesador: Intel Core i7 3632QM 2.2 GH(c/TB 3.2 GHz). RAM: 8GB DDR3 ampliable a 16GB. Disco duro: 1TB 5400RPM. Pantalla: LED 15.6'' HD. Tarjeta de video: Nvidia GeForce GT 740M 2GB.
Impresora multifuncional	Toshiba Estudio 203 SD	20 páginas por minuto. Impresión GDI, Impresión PCL con sistema de impresión opcional (e203S) Cassette de papel para 250 hojas. Bandeja de alimentación manual para 50 hojas. Resolución de impresión de 600dpi. Copiado 2 en 1. Salida de impresión tipo offset. Exposición automática. Control de exposición manual. Modo de ahorro de energía y compatibilidad con programa Energy Star.
Televisor LED	LG Smart TV HD 60''	LG TV Remote App. Time Machine. Netcast. Diseño Champagne Gold. Screen Share.
Aire acondicionado	ProAir	Modelo: Portátil Capacidad: 12,000 BTU/h. Refrigerante: R410A Tecnología: Estándar.

Elaboración: Autor del plan

### 3.3. Costes de operación

#### 3.3.1 *Detalle de los costes de fabricación*

##### » Costos Variables

Costos variables son parte del costo total el cual es variable proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción. La materia prima e insumos son un costo variable que considerar en la producción de tabletas de chocolate y que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 19 Precio de materias primas por kilo

Descripción	Precio x Kg
Cacao blanco en grano	10 00
Manteca de cacao	25 00
Panela	12 00
Almendras	65 00

Elaboración: Autor del plan

Como se ha visto, nuestro principal insumo es el cacao blanco en grano, del cual es preciso destacar que, de un kilo de granos a tostar, moler y refinar, finalmente se obtiene un 75% de pasta de cacao; es decir 750g útiles de materia, puesto que el 25% son pérdidas en desechos que se evaporan en el proceso, otro poco como la cascarilla se queda en maquinaria.

Tabla 20 Costo de materia prima a utilizar por cada tableta 85g

Materia prima	Precio x Kg	Unidad	Cantidad g	Cantidad %	Precio g	Precio Total S/
Cacao blanco en grano	10 00	gramo	55.55 g	63%	0.01	0.56
Manteca de cacao	25 00	gramo	5.95 g	7%	0.025	0.15
Panela	12 00	gramo	17.00 g	20%	0.012	0.20
Almendras	65 00	gramo	8.50 g	10%	0.065	0.55
			<b>85.00 g</b>	<b>100%</b>		<b>1.46</b>

Elaboración: Autor del plan

Como se parecía, elaborar una tableta de chocolates Pirhua de 85g, con 70% contenido de cacao (pasta de cacao 63% + manteca de cacao 7%), costaría **S/ 1.46** Soles.

Tabla 21 Costo de materia prima para producción mensual de 7 177 tabletas

Cantidad (Kg.)	Descripción	Precio x Kg	Precio total S/
398	Cacao blanco en grano	10 00	3 980 00
43	Manteca de cacao	25 00	1 075 00
122	Panela	12 00	1 464 00
61	Almendras	65 00	3 965 00
<b>Precio total en S/</b>			<b>10 484 00</b>

Elaboración: Autor del plan

### 3.3.2 Justificación de los costes esperados

#### » Producción Proyectada

Los primeros años nos dedicaremos a producir *chocolate bitter*<sup>20</sup> en barra con contenido de 70% de cacao y almendras (conforme a los gustos de nuestros encuestados); todas las barras con un peso de 85 gramos la presentación, dejando a futuro el desarrollo de nuevos productos con diferente contenido de cacao y otros frutos secos y/o frutas deshidratadas.

Apoyados en datos de APPCACAO (Gestión, 2018) de que el consumo interno de chocolates en el Perú se duplicará en un futuro próximo debido principalmente a que el público ya acepta el sabor y precio diferenciados de chocolates finos (con más de 35% de cacao), hemos decidido comprender un 3% del mercado durante el primer año, buscando un incremento progresivo hasta alcanzar un **5%** del segmento hacia el quinto año de producción. Esta proyección del crecimiento se ve reforzada por la información obtenida en la investigación que apunta a un aumento de la demanda de chocolates y, por ende, una necesidad de aumento de la oferta.

Se restringió el tamaño de nuestro mercado objetivo de 158 423 personas en el ámbito de Piura metropolitana (NSE ABC), a **119 609** considerando, de acuerdo a nuestro estudio de mercado, la totalidad de los que *definitivamente si consumirían nuestros chocolates* (61%) y la mitad de los que *probablemente si consumirían* (14,5%), equivalente al 75% de nuestro mercado.

<sup>20</sup> Bitter es el chocolate negro compuesto con más de un 50% de cacao, manteca y azúcar. El contenido de cacao puede tener una proporción que va del 50% al 85%, llegando, incluso a tener hasta un 99% de cacao (generalmente para los amantes del chocolate).

Calculamos la demanda mensual aplicando la fórmula:  $D = NCP \times frecuencia\ de\ consumo$ ; donde NCP es el número de clientes potenciales (119 609) y la frecuencia de consumo de chocolates al mes es dos (2) conforme a nuestra encuesta, obtenemos una **demanda mensual estimada en 239 218 tabletas** de chocolate.

Calculamos la cuota de mercado en base a la demanda mensual, aplicamos el tamaño de mercado que queremos abarcar: **3%** que equivaldría a un total de **7 177** personas por mes, el primer año de producción, y en un **5%** equivalente a **11 961** personas durante el quinto año de operaciones. La proyección de los consumidores se dará en base a la tasa de crecimiento de ventas del sector chocolates, estimada entre 20% y 25% en los últimos años (Diario Correo, 2019). Otros lo sitúan desde 10% anual (La República, 2019). En la siguiente tabla se pueden visualizar los porcentajes de mercado a los que se apunta con este promedio según el año:

Tabla 22 Porcentaje de mercado próximos años

Años	Porcentaje	Tamaño del mercado
2020	3%	7 177
2021	3.5%	8 373
2022	4%	9 569
2023	4.5%	10 765
2024	5%	11 961

Elaboración: Autor del plan

La proyección de producción mensual durante el primer año será de **7 177** unidades, con lo cual alcanzaremos la cifra anual de **86 124** tabletas de chocolate orgánico; cantidad que se irá incrementando progresivamente según nuestros cálculos para los próximos años. Se considera producción a 20 días útiles por mes.

Tabla 23 Producción durante primer año

Producción de tabletas 85g		
Anual	Mensual	Diaria
86 124	7 177	359

Elaboración: Autor del plan.

### 3.3.3 Relación volumen / coste

El costo mensual de producción asciende a **S/ 10 484**. Si se estima vender el 90% de la producción (6 459 unidades), a un precio de S/ 17.00 por tableta, se obtendrán ingresos brutos que ascienden a S/ 109 803. A medida que Miski gane posicionamiento en el mercado y amplíe su línea de productos y volumen se estima incrementar la utilidad.

## VI. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo nos ocuparemos del componente esencial referido al financiamiento necesario para llevar a cabo el negocio y mantenerlo.

### 1 INVERSIÓN INICIAL

#### 1.1. Inversión fija

Las maquinarias y equipos, edificios, muebles, enseres, obras civiles, instalaciones son inversiones fijas; tienen una vida útil mayor a un año y se deprecian.

Tabla 24 Inversión fija

Partida	Unidad	Valor unitario	Unidades requeridas	Total monto (S/)
<b>TOTAL</b>				<b>73 450 00</b>
<b>Inmuebles e infraestructura</b>				<b>8 000 00</b>
Infraestructura (mejoras y acondic.)	Obra	3 500 00	1	8 000 00
<b>Máquinas y equipos</b>				<b>27 500 00</b>
Horno Tostador 100	Equipo	8 500 00	1	8 500 00
Descascarilladora 50	Equipo	7 500 00	1	7 500 00
Refinador-conchador 100	Equipo	8 500 00	1	8 500 00
Congeladora industrial	Equipo	1 500 00	1	1 500 00
Cocina industrial	Equipo	1 500 00	1	1 500 00
<b>Equipos de oficina</b>				<b>25 500 00</b>
Laptop	Equipo	2 500 00	4	10 000 00
Impresora multifuncional	Equipo	700.00	3	2 100 00
Televisor LED	Equipo	2 200 00	2	4 400 00
Aire acondicionado	Equipo	1 800 00	5	9 000 00
<b>Herramientas</b>				<b>6 050 00</b>
Sistema contra incendios + extintores	Equipo	3 500 00	1	3 500 00
Servicio de instalación	Obra	1 500 00	1	1 500 00
Moldes de policarbonato	Und	8	50	400 00
Balanza digital	Equipo	250 00	1	250 00
Utensilios de cocina acero	Equipo	200 00	1	200 00
Botiquín	Equipo	100 00	2	200 00
<b>Muebles y enseres</b>				<b>6 400 00</b>
Estantes oficina	Und	200 00	5	1 000 00
Mesa de trabajo acero industrial	Und	700 00	2	1 400 00
Mostradores/exhibidores	Und	300 00	5	1 500 00
Sofá	Jgo	300 00	2	600 00
Sillones	Und	100 00	3	300 00
Escritorios	Und	250 00	4	1 000 00
Sillas rodantes	Und	150 00	4	600 00

Elaboración: Autor del plan

Tabla 25 Depreciación

<b>Partida</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>	<b>Años de Depreciación</b>	<b>Depreciación (S/.)</b>
<b>Total</b>			<b>18 950 00</b>
Infraestructura (mejoras y acondic.)	8 000 00	10	800 00
Horno Tostador 100	8 500 00	5	1 700 00
Descascarilladora 50	7 500 00	5	1 500 00
Refinador-conchador 100	8 500 00	5	1 700 00
Congeladora industrial	1 500 00	5	300 00
Cocina industrial	1 500 00	5	300 00
Laptop	10 000 00	3	3 333 33
Impresora multifuncional	2 100 00	3	700 00
Televisor LED	4 400 00	3	1 466 67
Aire acondicionado	9 000 00	3	3 000 00
Sistema contra incendios + extintores	3 500 00	3	1 166 67
Servicio de instalación	1 500 00	3	500 00
Moldes de policarbonato	400 00	3	133 33
Balanza digital	250 00	3	83 33
Utensilios de cocina acero	200 00	3	66 67
Botiquín	200 00	3	66 67
Estantes oficina	1 000 00	3	333 33
Mesa de trabajo acero industrial	1 400 00	3	466 67
Mostradores/exhibidores	1 500 00	3	500 00
Sofá	600 00	3	200 00
Sillones	300 00	3	100 00
Escritorios	1 000 00	3	333 33
Sillas rodantes	600 00	3	200 00

Elaboración: Autor del plan

### 1.2. Inversión diferida

Es el rubro que considera costos por gastos preoperativos como: permisos y licencias, asesorías y demás documentos legales.

Tabla 26 Inversión diferida

<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Unidades requeridas</b>	<b>Monto Total (S/)</b>
<b>TOTAL</b>				<b>5 000 00</b>
Asesorías varias	servicio	1 500 00	1	1 500 00
Licencias y permisos	servicio	500 00	1	500 00
Gastos de organización	servicio	1 500 00	1	3 000 00

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Inversiones por capital de trabajo

Son los recursos que se necesitan para el funcionamiento normal del negocio durante un ciclo; en el caso de nuestra empresa, los cinco primeros meses de operación. La estimación contempla la compra de materiales, producción y comercialización.

Tabla 27 Inversión capital de trabajo cinco primeros meses de operación

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor unitario S/</b>	<b>Unidades requeridas</b>	<b>Total</b>
<b>Costo Total</b>				<b>170 586 78</b>
<b>Costos variables</b>				<b>85 721 78</b>
Cacao en grano	kg	10 00	1 990	19 900 00
Manteca de cacao	kg	25 00	215	5 375 00
Panela	kg	12 00	610	7 320 00
Almendras	kg	65 00	305	19 825 00
Empaque interior aluminio	Und	0 20	35 885	7 177 00
Empaque cartón	Und	0 70	35 885	25 120 00
Personal de Producción	Unid	0 14	7 177	1 004 78
<b>Costos fijos</b>				<b>84 865 00</b>
Personal Administrativo	Mensual	11 500 00	5	57 500 00
Alquiler de Tienda	Mensual	2 500 00	5	12 500 00
Mantenimiento	Mensual	500 00	5	2 500 00
Comunicación de Marketing	Mensual	1 500 00	5	7 500 00
Materiales de limpieza	Mensual	100 00	5	500 00
Útiles de escritorio	Mensual	160 00	5	800 00
Uniformes de trabajo	Mensual	75 00	2	150 00
Equipos de protección personal	Mensual	500 00	1	500 00
Telefonía e internet	Mensual	60 00	4	240 00
Agua	Mensual	85 00	5	425 00
Luz	Mensual	350 00	5	1 750 00
Viáticos	Mensual	100 00	5	500 00

Elaboración: Autor del plan

### 1.4. Resumen de inversiones

En el siguiente cuadro presentamos el resumen de inversiones de nuestro negocio.

Tabla 28 Resumen de inversiones del plan de negocio

<b>Aspectos</b>	<b>Total (S/)</b>
Inversión fija	73 450 00
Inversión diferida	5 000 00
Capital de trabajo	170 586 78
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>249 036 78</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2 FINANCIAMIENTO:

Como se aprecia en la tabla anterior, el monto del presupuesto asciende a **S/ 249 036 78** soles (EUR 66 751 00 aprox.). Como para muchos economistas la estructura financiera óptima es aquella que está entre 40% deuda y 60% recursos propios, decidimos que el monto a financiar sea del 40%.

Tabla 29 Financiación del negocio

Fuentes de Financiación	Monto S/
Propia	149 422 07
Externa	99 614 71
<b>Total</b>	<b>249 036 78</b>

Elaboración: Autor del plan

## 3 ESTRUCTURA FINANCIERA ÓPTIMA:

Sin perjuicio de lo anterior, para el cálculo de la estructura financiera óptima se utilizaron los siguientes valores:

- » Beta = 0.64<sup>21</sup>
- » Rf = 1.92%<sup>22</sup>
- » Pr = 6.60%<sup>23</sup>
- » Ki = 3.50%<sup>24</sup>
- » T = 30%<sup>25</sup>

Tabla 30 Estructura financiera óptima

Externo	Propio	L	L'	Beta	Ke	Ki	Ki'	Ko	VE*
S/ 0.00	S/ 249,036.78	0%	0%	0.44	4.80%	0.00%	0.00%	4.80%	S/ 70,817.12
S/ 24,903.68	S/ 224,133.10	10%	11.11%	0.47	5.02%	2.45%	1.72%	4.69%	S/ 72,433.06
S/ 49,807.36	S/ 199,229.42	20%	25.00%	0.51	5.30%	2.70%	1.89%	4.62%	S/ 73,562.67
S/ 74,711.03	S/ 174,325.75	30%	42.86%	0.57	5.66%	2.95%	2.07%	4.58%	S/ 74,157.10
<b>S/ 99,614.71</b>	<b>S/ 149,422.07</b>	<b>40%</b>	<b>66.67%</b>	<b>0.64</b>	<b>6.14%</b>	<b>3.20%</b>	<b>2.24%</b>	<b>4.58%</b>	<b>S/ 74,189.75</b>
S/ 124,518.39	S/ 124,518.39	50%	100.00%	0.74	6.81%	3.45%	2.42%	4.61%	S/ 73,659.14
S/ 149,422.07	S/ 99,614.71	60%	150.00%	0.89	7.81%	3.70%	2.59%	4.68%	S/ 72,589.07
S/ 174,325.75	S/ 74,711.03	70%	233.33%	1.15	9.49%	3.95%	2.77%	4.78%	S/ 71,026.06
S/ 199,229.42	S/ 49,807.36	80%	400.00%	1.65	12.84%	4.20%	2.94%	4.92%	S/ 69,034.39
S/ 224,133.10	S/ 24,903.68	90%	900.00%	3.18	22.90%	4.45%	3.12%	5.09%	S/ 66,689.96
S/ 249,036.78	S/ 0.00	100%							

Elaboración: Autor del plan

<sup>21</sup> Aplicación de las Teorías de la Firma: Operacionalización del CAPM para empresas de Colombia y Latinoamericanas. Autores: G. Buenaventura Vera, C. Gómez Restrepo y J. Ortiz Romo.

<sup>22</sup> Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

<sup>23</sup> Riesgo País España

<sup>24</sup> <https://www.bloomberg.com/>

<sup>25</sup> <http://www.sunat.gob.pe/>

Como se aprecia en la tabla, con el 40% de financiación se logra maximizar el valor de la empresa.

#### 4 FLUJOS DE CAJA

En la siguiente tabla, se encuentra detallado el flujo de caja proyectado, indicando los niveles de rentabilidad de los periodos de estudio del proyecto, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

Tabla 31 Flujo de caja del proyecto

Valor Venta Unitario (sin IGV)	S/ 14.4
Costo Variable Unitario	S/ 3.373
Unidades Producidas	86,124
Crecimiento Anual	5%

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		1,240,186	1,302,195	1,367,305	1,435,670	1,507,453
Costos y Gastos Fijos (-)		199,585	199,585	199,585	199,585	199,585
Costos y Gastos Variables (-)		290,496	305,021	320,272	336,286	353,100
Beneficios antes de Imp.		750,104	797,589	847,448	899,799	954,768
Depreciación		18,950	18,950	18,950	18,950	18,950
Aporte Propio (-)	-149,422					
Financiamiento (-)	-99,615					
Amort. del préstamo (-)		21,776	21,776	21,776	21,776	21,776
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>-249,037</b>	<b>747,278</b>	<b>794,762</b>	<b>844,621</b>	<b>896,973</b>	<b>951,942</b>

Elaboración: Autor del plan

#### 5 RENTABILIDAD DEL PROYECTO:

Para evaluar la rentabilidad del negocio se utilizarán el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el coste de capital medio ponderado (CCMP o WACC).

Tabla 32 Indicadores de rentabilidad

Indicador	Valor
<b>CCMP</b>	4.57%
<b>VAN</b>	S/. 3,396,957.64
<b>TIR</b>	306.03%

Elaboración: Autor del plan

El CCMP se calculó en función de la fórmula:

$$Ke = Rf + Pr * \beta$$
$$Ke = 6.15\%$$

$$CCMP \text{ ó } WACC = Ke[S/(S + D)] + Ki(1 - T)[D/(S + D)].^{26}$$
$$CCMP \text{ ó } WACC = 4.57\%.$$

Para efectuar el análisis de rentabilidad del proyecto se tuvieron en cuenta diferentes rubros y se calcularon los ingresos y egresos totales para cada periodo. Luego, con la diferencia de los anteriores, se obtuvo el flujo de caja. Con estos valores y considerando una tasa de referencia para el CCMP ó WACC de 4.57%, se determinó el Valor Actual Neto (VAN), siendo éste de S/ 3 396 957 64 Finalmente se calculó la tasa interna de retorno (TIR), encontrándose un valor de 306.3%.

Con los valores anteriores se puede concluir que el negocio será rentable:  $TIR > CCMP$  y  $VAN > 0$ .

## 6 PUNTO DE EQUILIBRIO:

El cálculo del punto de equilibrio se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$P. E. = \frac{CFT}{MC}$$

Donde:

CFT: Costos Fijos Totales

MC: Margen de Contribución Unitario

Previamente, se deberá calcular el Margen de Contribución bajo la siguiente fórmula:

$$M. C. = \frac{\text{Valor Venta Unitario}}{\text{Costo Variable Unitario}}$$

Como primer paso, se buscará calcular el Margen de Contribución para lo cual se tomará en cuenta lo siguiente:

- El Valor Venta Unitario = Precio de Venta / Impuesto General a las Ventas o IGV, el cual equivale a S/ 14.41
- El Costo Variable Unitario incluye todos los costos y gastos que dependen de la cantidad de producción como: Materia prima, Empaques, Comisiones Comerciales y Asistente de Producción, el cual asciende a S/ 3.37 Soles.

---

<sup>26</sup> Raúl Gómez Martínez. Valoración de empresas por el método de descuento de flujos de caja. Universidad Rey Juan Carlos 2017.

Con los datos indicados, se obtuvo un Margen de Contribución (MC) de 4.27 veces, es decir, el valor venta unitario del producto cubre 4.27 veces el costo variable del mismo. En conclusión, los márgenes operativos de la empresa son holgados

Como segundo paso, se utilizará el Margen de Contribución obtenido en el apartado anterior para calcular el Punto de Equilibrio tomando en consideración los Costos Fijos Totales establecidos en el apartado 1.3 Inversión de Capital de Trabajo (Tabla 27) por S/ 84 865 00. Aplicando la fórmula antes mencionada, se obtiene un punto de equilibrio de 19 875 unidades (barras de 85 gr) necesarias para que el beneficio de la empresa será cero.

De acuerdo con la proyección establecida por el autor del presente proyecto, si establecemos la producción mensual promedio en 7 177 unidades la empresa alcanzará el punto de equilibrio en 3 meses y si la producción mensual promedio es 3 588 unidades la empresa alcanzará el punto de equilibrio en 6 meses.

Al tratarse de una empresa en formación, se prevé que la producción tenga una tendencia creciente con una estabilidad a fijarse en al termino de los 12 meses. Sin embargo, con los resultados obtenidos, es posible confirmar que en un máximo de 6 meses la empresa alcanzará su punto de equilibrio.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

Este punto del plan tiene por propósito la consecución de los objetivos de la empresa; desde esta óptica señalaremos:

### 1 MISIÓN Y VISIÓN

#### 1.1. Misión

- » «Miski» es una empresa que conjuga tradición e innovación chocolatera con arte, pasión y correspondencia social; con fórmulas e insumos orgánicos que satisfacen las necesidades más exigentes de sus clientes.

#### 1.2. Visión:

- » «Miski» es una empresa consolidada en el mercado regional, líder en la producción y comercialización de chocolates orgánicos que satisface las necesidades más exigentes del mercado global.

### 2 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALORES

Los valores de nuestra empresa son:

tradición, innovación, corresponsabilidad social y desarrollo humano.

### 3 DAFO AVANZADO

Con la matriz DAFO avanzado, llevada a cabo mediante un focus group, priorizamos los factores a fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que merecen ser atendidas:

Tabla 33 DAFO Avanzado (fortalezas/debilidades)

<b>Fortalezas derivadas del diseño de negocio (DAFO)</b>	<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado</b>
Respaldo de productores y catadores amigos con alta experiencia en cacao blanco.	0.14	3	0.42
Flexibilidad del proceso productivo del chocolate.	0.03	1	0.03
Próxima inauguración de planta procesadora de pasta de cacao piurano (Norandino).	0.09	2	0.18
Cercanía a la producción de cacao de origen único (blanco de Piura).	0.03	1	0.03
Promotores desarrollando capacidades en alta dirección.	0.08	1	0.08
Diversidad de productos para diferentes segmentos de mercado (niños, jóvenes, adultos, festividades diversas).	0.13	3	0.39
<b>Debilidades derivadas del diseño de negocio (DAFO)</b>	<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado</b>
Poca experiencia de mercado de productos orgánicos y puntos de venta.	0.06	1	0.06
Marca no conocida en el mercado y retorno previsto a largo plazo.	0.09	2	0.18
Alta participación de competencia indirecta y sus sustitutos.	0.15	3	0.45
Dependencia del proveedor de cacao orgánico	0.08	1	0.08
Limitados recursos económicos iniciales y difícil sector financiero.	0.12	3	0.36

Elaboración: Autor del plan

Los resultados más altos sugieren los *factores internos* que afectan a la organización. De modo que se evidencian cuáles son:

- a) las *fortalezas* que hay que aprovechar
- b) las *debilidades* que afrontar.

Tabla 34 DAFO Avanzado (oportunidades/amenazas)

Oportunidades del entorno/sector (DAFO)	Importancia	Clasificación	Resultado
Incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.	0.13	3	0.39
Excelentes beneficios a las exportaciones de productos peruanos bandera.	0.06	3	0.18
Gran demanda internacional y reconocimiento de alta calidad de cacao blanco piurano.	0.09	2	0.18
Oportunidad de exportar chocolates junto a otros productos naturales orgánicos de gran demanda como panela, quinua y otros productos novoandinos.	0.03	1	0.03
Tendencia global favorable hacia productos orgánicos y de cuidado de salud.	0.14	3	0.42
Innovación de sabores con diversidad de insumos nacionales.	0.05	2	0.1
Amenazas del entorno/sector (DAFO)	Importancia	Clasificación	Resultado
Incipiente cultura chocolatera del consumidor nacional que lo consume como golosina y no como alimento.	0.12	3	0.36
Riesgo de cambio climático y de control de enfermedades y plagas del cacao blanco.	0.06	2	0.12
Estacionalidad en las ventas de chocolates por disminución de demanda durante el verano.	0.09	3	0.27
Competidores locales y nacionales ya posicionados.	0.15	3	0.45
Volatilidad de precios del cacao orgánico.	0.08	2	0.16

Elaboración: Autor del plan

Los resultados más altos sugieren los *factores externos* que afectan a la organización. De modo que se evidencian cuáles son:

- a) las *oportunidades* que hay que aprovechar
- b) las *amenazas* que afrontar.

#### 4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Del análisis de la matriz DAFO avanzada, presentamos los objetivos del negocio que se han propuesto:

##### 4.1. Financieros

- » Conseguir y mantener una estructura financiera óptima.
- » Ampliar la cuota de mercado con los clientes potenciales y emergentes.
- » Expandir la oferta hacia canales y mercados alternativos.

##### 4.2. Clientes

- » Ofrecer productos de calidad superior acorde con estándares de demanda internacional.
- » Crear una experiencia diferenciadora en los clientes.

#### 4.3. Procesos

- » Ampliar productos para segmentos de niños<sup>27</sup> y personas en transición<sup>28</sup> de consumo de chocolates.
- » Colaborar con los espacios y estrategias de educación en el consumo de chocolate.

#### 4.4. Aprendizaje

- » Fortalecer compromiso con comunidades productoras de cacao blanco de Piura.

Se sugiere que la empresa siga una estrategia de enfoque: los chocolates que ofrece son de un alto contenido de cacao (blanco piurano) buscando satisfacer las necesidades de consumidores exigentes que demandan alimentos orgánicos, naturales y beneficiosos para la salud.

También se debe considerar:

- a) Desarrollar estrategias de comunicación e interacción con los clientes para que conozcan la historia del producto, su origen, atributos de calidad y comercio justo.
- b) Posicionamiento progresivo en canales alternativos y nuevos mercados.
- c) Vender el producto en restaurantes gourmet donde hoy existe mucha demanda de chocolates.
- d) Colaborar con empresas o marcas afines a la filosofía del negocio para atraer nuevos clientes.
- e) Agregar antioxidantes orgánicos, vitamina E o un sabor diferente como vienen innovando algunas chocolateras (La Ibérica con antioxidantes y Magia Piura con el mucílago<sup>29</sup> de cacao cristalizado).

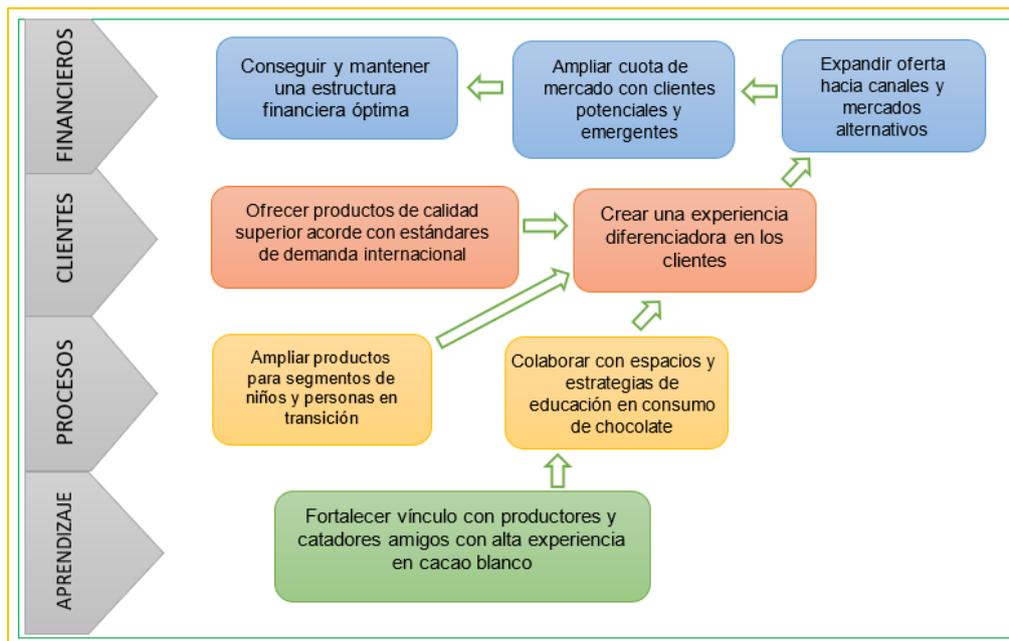
---

<sup>27</sup> Producto enfocado en niños con 40% de cacao, leche, azúcar y en formato pequeño de 30 gr.

<sup>28</sup> Producto enfocado en público que viene aceptando calidad, sabor y precio de un chocolate fino con más de 35% de cacao con (se propone 50% de cacao, leche y azúcar en mismo formato de 85 gr.).

<sup>29</sup> El mucílago es la pulpa o fibra que cubre las almendras o granos del cacao en la mazorca. Generalmente considerado desecho en el proceso de secado y fermentación, estudios recientes refieren que al igual que los granos tiene muchos beneficios en la salud. Contiene de 10 a 15% de azúcar, 1% de pectina y 1,5% de ácido cítrico por lo que últimamente se le viene empleando en gastronomía.

Gráfico: 39 Mapa estratégico



Elaboración: Autor del plan

## 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A efectos de cumplir con los objetivos anteriormente planteados, hemos elaborado el siguiente cuadro de mando integral donde proponemos acciones, metas y responsables de su implementación y evaluación:

Tabla 35 Cuadro de mando integral

Plan de Acción	Objetivos	Indicador - Meta	Responsable
Fortalecer compromiso con comunidades productoras de cacao blanco de Piura.	Garantizar acceso a CFA-blanco piurano, insumo muy apreciado por su alto perfil de calidad y certificado de comercio justo.	100% uso de CFA-blanco piurano (orgánico). 100% naturales y orgánicos resto de insumos.	Gerente general. Jefe de producción.
Ampliar productos para niños y personas en transición de consumo de chocolates finos.	Atender nuevos segmentos desatendidos por la competencia directa.	Segmento 1 personas en transición: atendido segundo año de operaciones. Segmento 2 niños: atendido tercer año de operaciones.	Jefe de marketing y finanzas.
Colaborar con espacios y estrategias de educación en consumo de chocolate.	Incremento progresivo de la frecuencia de consumo de chocolates finos.	100% presencia en El Salón del Cacao y Chocolate.	Gerente general. Jefe de marketing y finanzas.
Ofrecer productos de calidad superior acorde a estándares de demanda internacional.	Satisfacer necesidades del mercado internacional que tiene interés en el cacao peruano.	Exportación hacia Bélgica y EE. UU. en el tercer año de operaciones.	Gerente general. Jefe de marketing y finanzas.
Crear una experiencia diferenciadora en los clientes.	Fidelizar clientes actuales y atender nuevos segmentos.	90% de experiencias positivas.	Jefe de marketing y finanzas.
Conseguir y mantener una estructura financiera óptima.	Crecimiento de la empresa.	6% de crecimiento anual.	Gerente general.
Ampliar cuota de mercado con clientes potenciales y emergentes.	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	50% de participación en crecimiento del mercado de chocolate previsto en 9% anual <sup>30</sup> .	Jefe de marketing y ventas.
Expandir oferta hacia canales y mercados alternativos.	Reducir índices de estacionalidad del producto.	0% de impacto de demanda estacional.	Gerente general. Jefe de marketing y finanzas.

Elaboración: Autor del plan

<sup>30</sup> La República (Perú), *El consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos en América Latina*, Lima, <https://larepublica.pe/economia/1286290-consumo-chocolate-peru-bajos-america-latina/> (fecha de consulta: 27 de octubre de 2019).

## VIII. PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencia de una organización es un conjunto de medidas organizativas, técnicas y humanas que tienen como finalidad la continuación del negocio o establecer las diversas actuaciones cuando ocurren situaciones extraordinarias o donde exista algún tipo de riesgo.

### 1 PREVISIÓN DEL ESCENARIO MÁS DESFAVORABLE

Tomamos las situaciones extraordinarias o los escenarios más desfavorables de las amenazas del sector (DAFO), las cuales enfocamos del siguiente modo:

- a) Incipiente cultura chocolatera del consumidor nacional que lo consume como golosina y no como alimento.
- b) Riesgo de cambio climático y de control de enfermedades y plagas del cacao blanco.
- c) Estacionalidad en las ventas de chocolates por disminución de demanda durante el verano.
- d) Competidores locales y nacionales ya posicionados.
- e) Volatilidad de precios del cacao orgánico.

### 2 MEDIDAS A ADOPTAR ANTE ESTA SITUACIÓN

2.1. Medidas a tomarse ante la incipiente cultura chocolatera del consumidor nacional que lo consume como golosina y no como alimento:

- a. *Búsqueda de nuevos mercados y segmentos.*
- b. *Participación activa en campañas de promoción y difusión de la cultura cacaotera promovida por los Salones del Chocolate.*
- c. *Asociación con productores y comercializadores de productos de cacao para la coparticipación en promoción y difusión de nuestros productos.*

2.2. Medidas a tomarse ante el riesgo de cambio climático y de control de enfermedades y plagas del cacao blanco.

- a. *Establecer vínculos con proveedores de otras regiones.*
- b. *Fortalecer la asociación con productores cacaoteros.*
- c. *Apoyar las acciones macro de los productores cacaoteros frente al riesgo de cambio climático y control de plagas.*

2.3. Medidas a tomarse ante la estacionalidad en las ventas de chocolates por disminución de demanda durante el verano.

- a. *Diversificar los productos en nuestras tiendas con el maridaje de bebidas frías o acompañamientos al chocolate.*
- b. *Posicionamiento progresivo en canales alternativos y nuevos mercados.*
- c. *Colaborar con empresas o marcas afines a la filosofía del negocio para atraer nuevos clientes.*

2.4. Medidas a tomarse ante competidores locales y nacionales ya posicionados.

- a. *Frontales campañas de publicidad en redes y blogs.*
- b. *Uso de las estrategias contenidas en el plan de marketing.*

2.5. Medidas a tomarse ante la volatilidad de precios del cacao orgánico.

- a. *Comprar la pasta de cacao a la planta procesadora de cacao de Norandino.*
- b. *Tercerizar el proceso de elaboración de chocolates con una empresa industrial.*
- c. *Ampliar la plataforma de tratamiento con diversos proveedores y compradores.*
- d. *Fortalecer las alianzas con productores cacaoteros.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Agraria.pe. (27 de Setiembre de 2019). *Agencia Agraria de Noticias*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-cacao-al-2021-debera-duplicarse-y-alca-19388>
- Andina. (12 de Abril de 2018). *Agencia peruana de noticias*. Obtenido de Agencia peruana de noticias: <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>
- Andina. (27 de Octubre de 2019). *Andina.pe*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-cacao-piura-es-sensacion-europa-y-cotiza-a-4000-tonelada-719226.aspx>
- Appcacao. (2 de Noviembre de 2019). *Appcacao*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2019, de <http://appcacao.org/cacao-peruano/>
- Approcap. (27 de Octubre de 2019). *ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO DE PIURA*. Obtenido de <https://approcapiura.wixsite.com/cacaopiurano>
- Arellano Investigación de Marketing, Perú 2021, Ernst & Young Asesores, Universidad San Ignacio de Loyola. (2019). *Kusikuy: La felicidad de los peruanos*. Lima: Comunica2 S.A.C.
- Arellano Marketing. (12 de Enero de 2018). *Catalogo Universidad de Lima*. Obtenido de <http://catalogo.ulima.edu.pe/uhtbin/cgisirsi.exe/NQbdjmecgX/BULIMA/153490002/9>
- Arriaga, E. (2014). *Estudio de los hábitos de consumo de productos ecológicos de los habitantes de Tierra Estella. (Tesis de grado)*. Universidad Pública de Navarra, Navarra.
- Banco Mundial. (28 de Setiembre de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de El Banco Mundial en Perú: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Campus Romero. (22 de Octubre de 2019). *Campus Romero*. Obtenido de <https://www.campusromero.pe/blog/potenciar-mis-conocimientos/cuales-son-las-redes-sociales-mas-usadas-por-los-peruanos>
- Chocolates]. (<https://es.scribd.com/doc/143338050/Caso-La-Iberica>), [ m. (12 de Abril de 2018). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/143338050/Caso-La-Iberica>
- Club del Chocolate. (19 de Abril de 2018). *Club del Chocolate*. Obtenido de Club del Chocolate: <http://www.clubdelchocolate.com/214-cacao-porcelana.html>
- Cornejo Perales, M., Lavado Bocanegra, C., Triveño Aucahuasi, B., & Vidal Gómez, L. (2017). *Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de Chocolates Orgánicos para Nestlé*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Diario Correo. (28 de Octubra de 2019). *Diario Correo.pe*. Recuperado el 28 de Octubre de 2019, de <https://diariocorreo.pe/economia/peruanos-gastaran-s-1200-millones-en-chocolate-870473/>
- El Comercio. (27 de Febrero de 2018). *El Comercio.pe*. Obtenido de El Comercio.pe: <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>

- El Comercio. (27 de Febrero de 2018). *El Comercio.pe*. Obtenido de El Comercio.pe:  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>
- Escuela Europea de Negocios. (3 de Noviembre de 2019). *Slideshare.net*. Obtenido de  
<https://es.slideshare.net/AdorianGP/proyecto-de-sistema-de-gestin-integrada-chocolates-vespain-sa>
- Esteban Talaya, A. (1997). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Euromonitor International. (2016). *Chocolate Confectionery in Peru*. Londres: Euromonitor Passport database.
- Gestión. (14 de Octubre de 2018). *Gestión.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/turismo-playas-norte-crecio-10-2015-senala-canatur-145610>
- Gestión. (16 de Octubre de 2019). *Gestión.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/7-peruanos-comido-chocolate-real-vez-vida-138115-noticia/?ref=gesr>
- Hartman Group. (2017). *The Evolving Organic Marketplace: Understanding Today's Organic Consumer and the Cultural Context Around the Behaviors* (1 ed.). (H. Group, Ed.) Washington, U.S.
- Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes*, 42(77). Obtenido de  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-18652015000200002](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002)
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2016). *Reporte Sectorial*. Lima: Instituto de Estudios Económicos y Sociales.
- Kantar Worldpanel. (10 de Octubre de 2019). *Kantar Worldpanel*. Obtenido de Kantar Worldpanel:  
<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Kuyay. (27 de Octubre de 2019). *Kuyay.pe*. Obtenido de <https://kuyay.pe/nosotros.php>
- La República. (28 de Febrero de 2018). *La República.pe*. Obtenido de La República.pe:  
<http://larepublica.pe/archivo/762724-alertan-que-cambio-climatico-afectara-a-sectores-productivos-de-piura>
- La República. (28 de Octubre de 2019). *La República*. Recuperado el 28 de Octubre de 2019, de  
<https://larepublica.pe/economia/1286290-consumo-chocolate-peru-bajos-america-latina/>
- Laurente Grados, W., Pereda Ávila, G., & Sifuentes Sarmiento, P. (10 de Abril de 2018). *Repositorio Universidad del Pacífico*. Obtenido de Repositorio Universidad del Pacífico:  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1024/Walter\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1024/Walter_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Maydata Gutiérrez, A. B. (26 de Febrero de 2018). *Latin American Journal of Pharmacy*. Obtenido de Latin American Journal of Pharmacy:  
[http://www.latamjpharm.org/trabajos/21/2/LAJOP\\_21\\_2\\_3\\_1\\_S2133VGV50.pdf](http://www.latamjpharm.org/trabajos/21/2/LAJOP_21_2_3_1_S2133VGV50.pdf)
- MINCETUR. (24 de Octubre de 2019). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de  
<https://www.mincetur.gob.pe/ochocientos-productores-de-cacao-blanco-de-piura-iniciaran-exportaciones-a-traves-de-marca-colectiva-zikuyo/>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2009). *Estudio del Mercado Interno para determinación y caracterización del Consumo actual y potencial de Derivados Industriales del Cacao*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. Lima: MINAGRI-DEEIA.
- Ministerio de la Producción. (2018). Chocolatería artesanal Ficha 19. *Crea tu empresa*, 15.
- Nielsen. (10 de Octubre de 2019). *Nielsen.com*. Obtenido de Nielsen.com:  
<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Notiamérica. (24 de Octubre de 2019). *NOTIMÉRICA*. Obtenido de NOTIMÉRICA:  
<https://www.notimerica.com/economia/noticia-sabias-iberoamerica-produce-mejor-chocolate-organico-mundo-20170521082740.html>
- Olivas Weston, R. (10 de Abril de 2018). *Investiga Innova Cacao Chocolate*. Obtenido de Investiga Innova Cacao Chocolate: <https://redcacaoychocolateperu.blogspot.pe/2016/03/el-cacao-de-piura-por-rosario-olivas.html>
- Publímetro. (20 de Mayo de 2018). *publimetro.pe*. Obtenido de publimetro.pe:  
<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-7-chocolates-peruanos-que-si-son-chocolates-y-donde-comprarlos-lima-63391>
- Ríos, F., Rehpan, C., Ruiz, A., & Lecaro, J. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacaos especiales, Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana*. Bogotá D.C.: Swisscontact Colombia.
- RPP Noticias. (12 de Abril de 2018). *RPP Noticias*. Obtenido de RPP Noticias:  
<http://rpp.pe/economia/negocios/cuanto-cuesta-una-barra-de-cacaosuyo-reconocido-como-el-mejor-chocolate-del-mundo-noticia-906091>
- wordpress. (11 de Abril de 2018). *Un chocolate al día*. Obtenido de Un chocolate al día:  
<https://unchocolatealdia.wordpress.com>