

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocios para la producción y comercialización de chocolates
bean to bar elaborados con cacao blanco piurano**

**Trabajo de Investigación presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración a
Tiempo Parcial Talara 02 por:**

Cesar Eduardo Reategui Yacila

Cleante Margot Cornelio Villanera

Katherine Joana Peña Herrada

Maestría en Administración a Tiempo Parcial TALARA 02

Talara, 28 de setiembre de 2023

Plan de negocios Alikana Chocolates

ORIGINALITY REPORT

14%	12%	2%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.esan.edu.pe Internet Source	1%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	1%
3	hdl.handle.net Internet Source	1%
4	www.coursehero.com Internet Source	1%
5	www.slideshare.net Internet Source	1%
6	www.scribd.com Internet Source	<1%
7	www.clubensayos.com Internet Source	<1%
8	es.scribd.com Internet Source	<1%
9	repositorio.usil.edu.pe Internet Source	<1%


Esta tesis

Plan de negocios para la producción y comercialización de chocolates bean to bar elaborados con cacao blanco piurano

ha sido aprobada.



Otto Regalado Pezúa



Luis Ángel Piazzón Gallo



Marco Antonio Vinelli Ruiz

Universidad Esan

2023

*A Dios, a nuestros padres,
hermanos, amigos y asesor
por su constante apoyo.*

Cleante Margot Cornelio Villanera

Titulada y Colegiada de la especialidad en Ingeniería Petroquímica de la Universidad Nacional de Ingeniería. Diplomado en Ingeniería de Piping. Diplomado en Gestión de Gas Natural. Distribución y Transporte. Conocimientos en el procesamiento y control de Hidrocarburos. Participación como parte del Tercer Programa de Mentorías de Women in Energy – SPE Lima Section WIN 2020. Laborando actualmente en la Refinería de Talara para el proyecto Modernización de la Nueva Refinería de Talara en Petroperú.

FORMACIÓN

2020-2023 Escuela de Administración de Negocios - ESAN

Maestría en Administración a Tiempo Parcial

2017-2018 Instituto de Regulación y Finanzas -FRI ESAN

Diplomado de Especialización de Gestión del Gas Natural.

2016-2017 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Diplomado de Especialización en Ingeniería de Piping

2007-2012 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI

Titulado en Ingeniería Petroquímica

EXPERIENCIA

2019-Actual	PETRÓLEOS DEL PERÚ – PETROPERÚ S.A. Empresa de propiedad del Estado peruano y de derecho privado dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.
Mar. 2022 - Actual	Supervisor de Pruebas y Arranque. Participación en pruebas funcionales de equipos como parte del comisionado próximos para puesta en marcha. Verificar condiciones en las unidades de procesos para iniciar con un arranque seguro.
May. 2021 – Mar. 2022	Supervisor de Ingeniería Contrato Unidades Procesos. Verificación en la revisión del certificado de progreso de Ingeniería productiva y emitir opinión referida a validar o rechazar el avance en la entrega de la documentación reportado por el contratista. Verificación de

	consultas u desviaciones técnicas, generadas durante el desarrollo de la ingeniería de detalle.
Feb. 2019 – May. 2021	Supervisor de Refinación Junior. Elaboración y revisión de los documentos del Sistema de Gestión Operativa como procedimientos, instructivos y manuales de cada unidad que integra el complejo Conversión de la Nueva Refinería Talara. Desempeño activo en el plan de entrenamiento para el Proyecto Modernización Refinería Talara (teórico y práctico), aprendizaje continuo sobre las nuevas unidades de Proceso para la futura operación en planta.
2017 - 2019	Profesionales Asociados P.A. PERU S.A.C.- Actividad Principal en la Ingeniería, Construcción e Infraestructura de Obras: Eléctricas, Mecánicas e Hidrocarburos (domiciliario, comercial e industrial).
Mar.2017 – Feb. 2019	Supervisor de Operaciones. Realización de memorias descriptivas, memorias de cálculo y especificaciones técnicas en la instalación de tuberías de acero y en estaciones reguladoras de presión. Responsable de pruebas de control: pruebas neumáticas, pruebas de resistencia y de hermeticidad a las tuberías, accesorios y válvulas de servicio de control.

SEMINARIOS

Formación de Auditores Internos de las Normas ISO 9001, 14001 y 45001 (2021 - PETROPERU).

Regulación del Mercado de Energía: Regulación del Mercado Eléctrico, Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural (2017 – UNMSM).

Diseño y Evaluación de Equipos de Procesos-Distribución y Transporte. (2014 - EPCMaster Engineering Services).

César Eduardo Reátegui Yacila

Titulado y colegiado en la especialidad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura. Actualmente curso una maestría en administración de negocios. Cuento con experiencia en el área operaciones en empresas de transporte de carga pesada, transporte de materiales y residuos peligrosos, izaje de cargas y movimiento de tierras.

Adicionalmente poseo experiencia en el área de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y calidad, implementando sistemas de gestión integrados, basados en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

FORMACIÓN

2020-2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Administración de Negocios a Tiempo Parcial

Marzo 2018-Septiembre 2018 ESAN Graduate School of Business

Diplomado en Administración y Organización

Abril 2016-Julio 2016 Acción Competitiva S.A.C

Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión

2003-2009 Universidad de Piura – UDEP

Titulado en Ingeniería Industrial y de Sistemas

EXPERIENCIA

Jun. 2023 - Actual	Ingeniero Residente – EMCOTESI S.A.C / Servicio Bienal de Maniobras en Unidades de Flota Pesada - Refinería Talara - Petroperú. Responsable de la planificación, supervisión y ejecución de los trabajos y maniobras ejecutadas por el área de Flota Pesada en Refinería Talara.
May. 2023 – Jun. 2023	Coordinador de Operaciones – BA Servicios Ambientales S.A.C. Responsable de la planificación, supervisión y ejecución del recojo de residuos de perforación generados en el Lote III – UNNA Energía.
Dic. 2018 – Feb. 2023	Jefe de Gestión de Operaciones y SSOMA – Servicios Romero y Cobeña S.R.L. Responsable de:

	<p>Elaborar las estrategias operativas de la empresa, alineadas con la estrategia establecida por la Alta Dirección.</p> <p>Establecer y gestionar eficientemente el presupuesto asignado.</p> <p>Liderar licitaciones para los clientes de la empresa.</p> <p>Liderar la gestión QHSE de la empresa y con los clientes.</p>
Sep. 2018 – Nov. 2018	<p>Supervisor de Seguridad y Medio Ambiente - STEVIA ONE PERÚ INDUSTRIA S.A.C.</p> <p>Responsable de la gestión Medio Ambiental de la empresa.</p>
Abr. 2016 – Ago. 2018	<p>Jefe de Operaciones y HSQE – JOSCANANA S.A.C</p> <p>Definir el plan operacional de la empresa y participar en la definición del plan estratégico.</p> <p>Establecer y gestionar eficientemente el presupuesto asignado.</p> <p>Liderar licitaciones para los clientes de la empresa.</p> <p>Liderar la gestión QHSE de la empresa y con los clientes.</p>
Mar. 2015 – Ene. 2016	<p>Supervisor de Calidad - South American Drilling S.A.C</p> <p>Responsable de la gestión de Calidad dentro de la empresa y con los Clientes.</p>

SEMINARIOS

Curso de Auditores Internos en Sistemas de Gestión Integrados – HSE Solutions (julio 2022).

Herramientas de Calidad para la Mejora Continua – HSE Solutions (septiembre 2015).

Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión. Basado en la Norma ISO 19011:2011 – HSE Solutions (septiembre 2015).

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Basado en la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – HSE Solutions (junio 2015).

Identificación de Aspectos Ambientales Significativos e Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Determinación de Controles – HSE Solutions (junio 2015).

Katherine Joana Peña Herrada

Maestría en Administración por ESAN. Titulada y Colegiada de la especialidad en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura. Experiencia en el Sector de Hidrocarburos en gestión de proyectos (alcance, cronograma, presupuesto, costos, riesgos), compras y contrataciones y planificación y control de procesos. Diplomado en Gestión de Contratos, Compras y Adquisiciones, en Procesos de Refinación de Petróleo y en Seguridad y Salud en el Trabajo. Cursos de implementación y formación de auditor interno en la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Laborando actualmente en la Refinería de Talara en la Jefatura de Gestión Operativa de la Gerencia Departamento Refinación en Petroperú.

FORMACIÓN

2020-2023 Escuela de Administración de Negocios - ESAN

Maestría en Administración a Tiempo Parcial

2011-2016 Universidad de Piura – UDEP

Titulado en Ingeniería Industrial y de Sistemas

EXPERIENCIA

Oct. 2019 - Actual	Supervisor Control Operativo - PETROLEOS DEL PERÚ PETROPERÚ S.A. Empresa de propiedad del Estado peruano y de derecho privado dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo. Responsable del balance másico y volumétrico de la Refinería Talara. Así como de la planificación de cargas y producción de las Unidades de Proceso. Control y seguimiento del presupuesto de la Gerencia.
Feb. – Ago. 2019	Planificador del Proyecto “Servicios auxiliares alternos para el Comisionamiento de las unidades de proceso del Proyecto de Modernización de Refinería Talara”- DEMEM S.A.

	Responsable de la planificación del alcance, tiempo y costos del proyecto. Así como del seguimiento y control de la ejecución de las actividades diarias programadas y avance del proyecto.
Oct. – Dic. 2018	Analista de Gestión – PETROLEOS DEL PERÚ PETROPERÚ S.A. Responsable del seguimiento y control del avance de la implementación del modelo de gestión del Proyecto Modernización Refinería Talara. Así como la formulación y control del presupuesto operativo y de inversiones del área. Elaboración de informes de resultados.
Ago. – Set. 2018	Gestión Administrativa – FERREYROS S.A. Responsable de la evaluación crediticia, actualización de línea de crédito, facturación y gestión de pagos de clientes de la empresa. Así como la elaboración de indicadores para la medición y presentación de resultados a la Gerencia de Administración.
Abr. – Dic. 2017	Practicante de Planeamiento, Control y Riesgos – PETRÓLEOS DEL PERÚ PETROPERÚ S.A. Responsable del seguimiento y control de la Estructura de Desglose de Trabajo del Proyecto Modernización Refinería Talara. Control de presupuesto, costos y riesgos.

SEMINARIOS

Formación de Auditores Internos de las Normas ISO 9001, 14001 y 45001 (SGS S.A.).

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. Justificación	3
1.4. Contribución	4
1.5. Delimitación de la tesis.....	4
1.5.1. <i>Alcance</i>	4
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	4
CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO.....	5
2.1. Formulación de la idea de negocio	5
2.2. Business Model Canvas.....	5
2.2.1. <i>Segmento de mercado</i>	5
2.2.2. <i>Propuesta de valor</i>	6
2.2.3. <i>Canales</i>	6
2.2.4. <i>Relaciones con los clientes</i>	7
2.2.5. <i>Fuentes de ingreso</i>	8
2.2.6. <i>Recursos claves</i>	8
2.2.7. <i>Actividades clave</i>	8
2.2.8. <i>Socios clave</i>	9
2.2.9. <i>Estructura de costes</i>	10
2.3. Mapa de empatía.....	12
2.4. Value Proposition Canvas	14
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	16
3.1. <i>Análisis del macroentorno</i>	16
3.1.1. <i>Mercado</i>	16
3.1.2. <i>Clientes</i>	18
3.1.3. <i>Productores</i>	19
3.1.4. <i>Tendencias</i>	22
3.2. <i>Análisis PESTEL</i>	24

3.2.1.	<i>Políticos</i>	25
3.2.2.	<i>Económicos</i>	26
3.2.3.	<i>Social</i>	27
3.2.4.	<i>Tecnológicos</i>	27
3.2.5.	<i>Ecológicos</i>	28
3.2.6.	<i>Legales</i>	29
3.3.	Cinco fuerzas de Porter.....	30
3.3.1.	<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	31
3.3.2.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	32
3.3.3.	<i>Poder de negociación con los clientes</i>	33
3.3.4.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	35
3.3.5.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	35
3.4.	Oportunidades y amenazas	36
3.4.1.	<i>Oportunidades</i>	36
3.4.2.	<i>Amenazas</i>	37
3.5.	Conclusiones.....	37
	CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	39
4.1.	Objetivos de la investigación.....	39
4.1.1.	<i>Objetivo general</i>	39
4.1.2.	<i>Objetivos específicos</i>	39
4.2.	Metodología de investigación.....	39
4.2.1.	<i>Fuentes secundarias</i>	40
4.2.2.	<i>Fuentes primarias</i>	40
4.3.	Investigación cualitativa	40
4.4.	Investigación cuantitativa	44
4.4.1.	<i>Objetivo de la encuesta</i>	45
4.4.2.	<i>Tamaño de muestra</i>	45
4.4.3.	<i>Análisis de resultados</i>	46
4.5.	Estimación de la demanda	52
4.5.1.	<i>Estimación de la demanda potencial</i>	52
4.5.2.	<i>Estimación de la demanda efectiva</i>	52
4.5.3.	<i>Estimación de la demanda objetivo</i>	52
4.6.	Conclusiones.....	53
	CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	54
5.1.	Misión.....	54
5.2.	Visión	54

5.3.	Valores.....	54
5.4.	Objetivos estratégicos.....	54
5.5.	Análisis FODA	55
5.5.1.	<i>Fortalezas</i>	55
5.5.2.	<i>Debilidades</i>	55
5.5.3.	<i>Oportunidades</i>	56
5.5.4.	<i>Amenazas</i>	56
5.6.	Ventaja y estrategia competitiva.....	56
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		58
6.1.	Objetivos.....	58
6.1.1.	<i>Objetivos cualitativos</i>	58
6.1.2.	<i>Objetivos cuantitativos</i>	58
6.2.	Estrategias de segmentación.....	59
6.2.1.	<i>Criterios</i>	60
6.2.2.	<i>Definición del público objetivo</i>	61
6.3.	Estrategia de posicionamiento	61
6.3.1.	<i>Ventajas diferenciales</i>	61
6.3.2.	<i>Nivel de diferenciación</i>	61
6.3.3.	<i>Propuesta de valor</i>	62
6.3.4.	<i>Enunciado de posicionamiento</i>	62
6.4.	La mezcla de marketing.....	62
6.4.1.	<i>Producto</i>	62
6.4.2.	<i>Plaza</i>	64
6.4.3.	<i>Precio</i>	66
6.4.4.	<i>Promoción</i>	66
6.5.	Presupuesto de marketing	73
6.6.	Conclusiones.....	76
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES		77
7.1.	Objetivos.....	77
7.2.	Estrategia de operaciones	77
7.2.1.	<i>Materia prima</i>	77
7.2.2.	<i>Localización y dimensionamiento de la fábrica</i>	78
7.2.3.	<i>Procesos</i>	80
7.2.4.	<i>Maquinaria y equipos</i>	87
7.2.5.	<i>Mantenimiento de la maquinaria</i>	89
7.2.6.	<i>Determinación de la capacidad instalada</i>	92

7.2.7. <i>Determinación de los costos fijos</i>	92
7.2.8. <i>Determinación de los costos variables</i>	94
7.2.9. <i>Programa de producción</i>	94
7.3. Riesgos operacionales.....	97
7.4. Conclusiones.....	99
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	100
8.1. Objetivos.....	100
8.1.1. <i>Objetivo general</i>	100
8.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	100
8.2. Forma societaria	100
8.3. Estructura del equipo.	102
8.4. Proceso de selección de personal.....	103
8.4.1. <i>Fuentes para selección de personal</i>	103
8.4.2. <i>Proceso</i>	103
8.5. Proceso de capacitación y desarrollo.....	104
8.6. Evaluación del desempeño	105
8.7. Remuneraciones de los colaboradores.....	105
8.8. Presupuesto	108
8.9. Conclusiones.....	110
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	111
9.1. Inversiones y gastos preoperativos	111
9.2. Ciclo de caja	113
9.3. Capital de Trabajo	114
9.4. Financiamiento inicial	115
9.5. Ingresos.....	115
9.6. Costos de Ventas	116
9.7. Costo de oportunidad del accionista.....	119
9.8. Costo promedio ponderado de capital	120
9.9. Flujo de caja económico	121
9.10. Flujo de caja financiero	124
9.11. Estado de Resultados	126
9.12. Análisis de Sensibilidad.....	128
9.13. Conclusiones.....	129
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
10.1. Conclusiones.....	130
10.2. Recomendaciones	130

ANEXOS	132
BIBLIOGRAFÍA	159
GLOSARIO	164
ABREVIATURAS	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Business Model Canvas</i>	11
Figura 2 <i>Mapa de empatía</i>	13
Figura 3 <i>Value Proposition Canvas</i>	15
Figura 4 <i>Consumo per cápita Latinoamérica</i>	17
Figura 5 <i>Tendencias de la producción de cacao</i>	20
Figura 6 <i>Porcentaje de hectáreas sembradas de cacao</i>	21
Figura 7 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	30
Figura 8 <i>Productor Lizardo García</i>	42
Figura 9 <i>Productor Santos Silva</i>	42
Figura 10 <i>Entrevista a chocolatería</i>	44
Figura 11 <i>Fórmula de cálculo de tamaño de muestra de una población finita</i>	45
Figura 12 <i>Sexo de las personas encuestadas</i>	46
Figura 13 <i>Rango de edad de los encuestados</i>	47
Figura 14 <i>Rango de ingresos de los encuestados</i>	47
Figura 15 <i>Atributos más valorados de un chocolate amargo</i>	48
Figura 16 <i>Medio por el cual conoces el chocolate amargo</i>	48
Figura 17 <i>Precio de un chocolate al 75% de cacao de 70g</i>	49
Figura 18 <i>Ocasiones en las que consumen chocolate amargo</i>	49
Figura 19 <i>Momento del día en el que prefiere consumir chocolate amargo</i>	50
Figura 20 <i>Con qué complementos prefieres consumir el chocolate amargo</i>	50
Figura 21 <i>Lugares que prefieren los encuestados comprar chocolate amargo</i>	51
Figura 22 <i>Chocolaterías que conocen los encuestados</i>	51
Figura 23 <i>Atributos más importantes en una chocolatería</i>	51
Figura 24 <i>Propuesta de empaque de la marca Allikana</i>	64
Figura 25 <i>Ubicación de chocolatería de la marca Allikana</i>	65
Figura 26 <i>Distribución de la fábrica de chocolates</i>	79
Figura 27 <i>Distancia entre el centro poblado La Quemazón y San Juan de Bigote</i>	79
Figura 28 <i>Proceso de elaboración de chocolate</i>	80
Figura 29 <i>Plantones de cacao blanco Morropón</i>	81
Figura 30 <i>Curva de atemperamiento de la pasta de cacao</i>	87
Figura 31 <i>Contrato de asociación en participación</i>	102
Figura 32 <i>Organigrama de la empresa Allikana Chocolates S.A.C</i>	103
Figura 33 <i>Proceso de selección</i>	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Producción de cacao en baba en la provincia de Morropón</i>	22
Tabla 2	<i>Cooperativas y mypes que elaboran chocolates con cacao piurano</i>	22
Tabla 3	<i>Principales competidores</i>	32
Tabla 4	<i>Grado de actividad de la industria</i>	37
Tabla 5	<i>Cálculos de mercados</i>	52
Tabla 6	<i>Estimación de la demanda objetivo</i>	53
Tabla 7	<i>Objetivos estratégicos de Allikana Chocolates S.A.C</i>	54
Tabla 8	<i>Objetivos cualitativos del plan de marketing</i>	58
Tabla 9	<i>Objetivos cuantitativos del plan de marketing</i>	58
Tabla 10	<i>Distritos con mayor cantidad de personas en la zona urbana</i>	60
Tabla 11	<i>Rango de edad población Piura</i>	60
Tabla 12	<i>Principales competidores</i>	66
Tabla 13	<i>Presupuesto de marketing</i>	75
Tabla 14	<i>Objetivos del plan de operaciones</i>	77
Tabla 15	<i>Producción mensual del grano de cacao seco (en toneladas)</i>	78
Tabla 16	<i>Mantenimiento de la tostadora</i>	90
Tabla 17	<i>Mantenimiento del descascarillador</i>	90
Tabla 18	<i>Mantenimiento del molino</i>	90
Tabla 19	<i>Mantenimiento del refinador</i>	91
Tabla 20	<i>Mantenimiento del conchador</i>	91
Tabla 21	<i>Mantenimiento del temperador</i>	92
Tabla 22	<i>Capacidad instalada</i>	92
Tabla 23	<i>Porcentaje de utilización de la capacidad instalada</i>	92
Tabla 24	<i>Costos fijos</i>	93
Tabla 25	<i>Gastos operativos</i>	94
Tabla 26	<i>Costos variables (expresado en soles)</i>	94
Tabla 27	<i>Proyección de la demanda</i>	95
Tabla 28	<i>Plan de producción diario</i>	96
Tabla 29	<i>Matriz de riesgos operacionales</i>	98
Tabla 30	<i>Características de una Sociedad Anónima Cerrada</i>	101
Tabla 31	<i>Remuneración de los colaboradores en el primer año</i>	105
Tabla 32	<i>Remuneración de los colaboradores en el primer año</i>	107
Tabla 33	<i>Presupuesto</i>	109
Tabla 34	<i>Inflación proyectada del BCRP</i>	111
Tabla 35	<i>Inversiones y gastos pre-operativos (en soles)</i>	112

Tabla 36 <i>Producción y demanda mensual de granos de cacao seco</i>	113
Tabla 37 <i>Ciclo de caja (en días)</i>	114
Tabla 38 <i>Cuentas por cobrar, por pagar e inventario (en días)</i>	114
Tabla 39 <i>Capital de trabajo (en soles)</i>	115
Tabla 40 <i>Monto deuda capital</i>	115
Tabla 41 <i>Ingresos</i>	116
Tabla 42 <i>Costos variables (en soles/tableta)</i>	116
Tabla 43 <i>Costos variables proyectados (en soles)</i>	117
Tabla 44 <i>Costos fijos</i>	117
Tabla 45 <i>Costos fijos proyectados (es soles)</i>	118
Tabla 46 <i>Gastos operativos (en soles)</i>	118
Tabla 47 <i>Gastos operativos proyectados</i>	119
Tabla 48 <i>Beta con apalancamiento</i>	119
Tabla 49 <i>Costo de oportunidad del accionista</i>	120
Tabla 50 <i>Costo promedio ponderado de capital</i>	121
Tabla 51 <i>Flujo de caja operativo (en soles)</i>	122
Tabla 52 <i>Flujo de inversiones (en soles)</i>	122
Tabla 53 <i>Flujo de caja económico (en soles)</i>	123
Tabla 54 <i>VANF y TIRE</i>	124
Tabla 55 <i>Servicio de la deuda neto (en soles)</i>	125
Tabla 56 <i>Flujo de caja financiero (en soles)</i>	125
Tabla 57 <i>VANF y TIRF</i>	126
Tabla 58 <i>Estado de Resultados</i>	127
Tabla 59 <i>Análisis de sensibilidad</i>	128
Tabla 60 <i>Punto de equilibrio</i>	128
Tabla 61 <i>Análisis bidimensional de variables críticas</i>	129

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis desarrolla una propuesta de plan de negocio para la producción y comercialización de chocolates bean to bar al 75% de cacao, elaborados con cacao blanco criollo de la región Piura, el cual es reconocido como uno de los mejores tipos de cacao del mundo. Las tabletas de chocolate se comercializan bajo la marca Allikana y con su alto contenido de cacao y baja cantidad de azúcar, buscan satisfacer la necesidad de todas aquellas personas amantes de los chocolates amargos, que buscan un producto de calidad que aporte beneficios nutricionales en su salud.

Para asegurar la calidad de la materia prima desde los campos de cultivo, se propone generar vínculos directos con los agricultores de cacao blanco criollo de la región de Piura, bajo un contrato de asociación en participación. Lo anterior, permite establecer relaciones de confianza de forma sostenible a mediano y largo plazo con los productores, que resulten en un incremento de la producción de cacao blanco en la zona y a la vez, generarles mayores ingresos a los agricultores y una mejor calidad de vida.

El plan de negocios propuesto se justifica debido al crecimiento de la demanda de chocolates amargos en los últimos años, lo cual indica que es posible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo; así como un negocio exitoso que permita generar valor al consumidor y a los inversionistas, agregar valor a los activos de la empresa propuesta, así como armonizar con el desarrollo de los productores.

En base a la investigación de mercado realizada, se estimó que existe un mercado de 263,250 kilogramos de consumo de chocolate para el año 2022 en las zonas urbanas de los distritos de Piura, Castilla, 26 de octubre, Pariñas y Sullana; considerando un consumo per cápita de 0.458 kilogramos por habitante y teniendo un crecimiento de 0.05% de la población y una tasa de crecimiento anual compuesta de 3.4% de consumo de chocolate. Se estima alcanzar en 10 años una participación en el mercado descrito del 10%, con la comercialización de las tabletas de chocolate Allikana al 75% de cacao en una presentación de 70 gramos a un precio de S/ 20.00, lo cual se tiene contemplado realizar a través de una chocolatería ubicada en la ciudad de Piura y página web (tienda online).

Se desarrolló el plan de marketing identificando al público objetivo, estrategia de posicionamiento y estrategias comerciales (marketing mix). Además, se elaboró el plan de operaciones con el propósito de elaborar el programa de producción capaz de respaldar la implementación de las estrategias de la compañía. También se desarrolló un plan de

recursos humanos para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios y un plan financiero, para evaluar la viabilidad de este modelo de negocio planteado.

Concluyendo que, en un horizonte de 10 años, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 139,844 y Tasa Interna de Retorno (TIR) de 34.10%. Luego de analizar estos indicadores se puede concluir que el presente plan de negocios es viable.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el territorio peruano se alberga el 60% de la diversidad biológica del cacao a nivel mundial, y se cultivan distintas cepas genéticas de cacao que pertenecen a diferentes grupos. Dentro de estos tres principales grupos genéticos, se pueden citar al trinitario, forastero y criollo.

Solamente un ínfimo 0.25% del total de la producción global de cacao corresponde al tipo blanco, una variante de cacao criollo que es ampliamente considerada como una de las mejores del planeta. En la región de Piura, se cultiva este tipo particular de cacao, reconocido por su tonalidad blanca y su sabor frutado.

Una considerable proporción de la producción de cacao en Perú se dirige hacia mercados internacionales como Europa y Estados Unidos, sin incorporar elementos que le otorguen un valor adicional. En el año 2022, de las 160,000 toneladas de cacao producidas en el país, sólo 67,100 (41%) toneladas han sido destinadas a la molienda (procesamiento de los granos de cacao) (Quintero, 2004). La consecuencia de no generarle valor agregado a los granos de cacao, son los ingresos reducidos para los agricultores locales de pequeña escala.

Por lo expuesto, se busca transformar el cacao blanco piurano en un producto terminado de mayor valor, que genere mayores ingresos para los productores y con ello, se fortalezca la cadena productiva de cacao de la región Piura. El plan de negocio contempla un contrato de asociación en participación entre los productores, quienes se encargan de suministrar el cacao blanco seco; y la empresa Allikana Chocolates S.A.C., la cual se encarga de la transformación del cacao blanco piurano en chocolates elaborados bajo la metodología bean to bar y su posterior comercialización en el mercado interno a través de una chocolatería ubicada en la ciudad de Piura y una tienda online.

1.1. Antecedentes

En las últimas generaciones, el cacao procedente de Perú ha obtenido renombre a nivel global gracias a su excelencia y su delicioso sabor, lo que ha resultado en un aumento en su manufactura y envío a diversos mercados internacionales.

En el 2012, designaron al cacao como patrimonio natural de la nación, por su destacado papel como uno de los cultivos más significativos en el país. Además, se estableció el primero de octubre como "Día del Cacao y Chocolate" (Ginocchio Balcazár, 2012).

El plan nacional de desarrollo de la cadena de valor del cacao y chocolate 2020-2030, tiene el propósito de ejecutar tácticas que impulsen su progreso y crecimiento sostenible, lo anterior con miras a que Perú se transforme en un productor de cacao sostenible y logre una producción anual de alrededor de 250,000 toneladas para el año 2030 (MIDAGRI, 2020).

En el 2021, Perú ocupó el octavo puesto a nivel global como productor de cacao en grano. Esta producción se origina en 100,000 familias agricultoras distribuidas en 16 regiones del país. Se destaca que el 60% de la biodiversidad mundial de cacao, en términos de material genético, se encuentra en territorio peruano. El país cultiva diversas variedades que pertenecen a grupos genéticos específicos: el 53.3% corresponde al cacao trinitario (principalmente en Junín), el 37.3% al cacao forastero (presente en Cusco y Ayacucho) y el 9.4% al cacao criollo (localizado en la zona norte de San Martín, Amazonas y Cajamarca) (MINCUL, 2020)

Es importante señalar que en la región de Piura se produce, entre otras variedades, el cacao criollo blanco, el cual se destaca por su tono blanco porcelana y su sabor frutal, que surge de la combinación de su material genético, las condiciones del suelo y el clima donde se cultiva, las prácticas agronómicas aplicadas y el proceso posterior a la cosecha. El cacao criollo blanco piurano se distingue de otras variantes debido a su alta calidad, un aroma excepcional, un sabor sobresaliente y una acidez baja.

Instituciones como National Geographic han calificado al cacao criollo blanco de Piura como “un diamante en bruto”. Piura es uno de los escasos sitios donde se produce esta variante orgánica (Geographic, 2019).

Es relevante destacar que el 90% de la producción de cacao se comercializa en el extranjero en forma de granos de cacao, mayoritariamente hacia Europa y Estados Unidos. Sin embargo, Perú tiene como objetivo crear productos con valor añadido que contribuyan al bienestar de los agricultores y sus familias, cuyas vidas dependen directamente de la cosecha de cacao. Esto implica aumentar sus ingresos y su calidad de vida. Es por esta razón que en Perú cada vez más empresas, asociaciones y cooperativas se dedican a la transformación de los granos de cacao en productos semiterminados y terminados (Diario El Peruano, 2020).

Hasta el 2021, el consumo de chocolate per cápita en Perú se sitúa alrededor de los 776 gramos aproximadamente, y se busca elevar este consumo a un kilo por persona. Este objetivo cobra importancia si consideramos que, en naciones europeas como

Alemania y Suiza, el consumo individual de chocolate varía entre los 7 y 9 kilos por año. El aumento en el consumo interno de chocolate conlleva numerosos beneficios para la salud de los peruanos, ya que este alimento es rico en minerales y fibras, y presenta diversas propiedades nutricionales y terapéuticas (Diario El Peruano, 2020).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Demostrar la viabilidad económica y financiera de la producción y comercialización de tabletas de chocolate de alta calidad elaborados con cacao blanco de Piura, bajo la metodología bean to bar y, asimismo, generar mayores ingresos a los productores de la región, a través de un contrato de asociación en participación.

1.2.2. Objetivos específicos

O1: Determinar la existencia de la oferta de cacao que se utiliza como materia prima para la elaboración de los chocolates.

O2: Determinar la tendencia de la demanda de chocolates en el Perú y los principales desafíos del sector del cacao y chocolate.

O3: Determinar la demanda objetivo de la empresa Allikana Chocolates S.A.C., así como las estrategias para lograr la participación deseada y asegurar la materia prima requerida.

O4: Determinar la viabilidad técnico-económica del negocio.

1.3. Justificación

A pesar de que el cacao ha experimentado un crecimiento significativo en Perú, posicionando al país como el octavo productor mundial con una producción de 150 miles de toneladas en 2021, gran parte de esta producción se destina a la exportación en forma de granos crudos o tostados. Por ende, el principal reto de la industria se encuentra en la manufactura de productos de mayor valor añadido que puedan generar mayores ingresos para las familias de agricultores que dependen directamente de la actividad cacaotera. Además, se busca que el consumo de estos productos beneficie la salud de la población peruana en general (IICA, MINAGRI, 2020).

Las fábricas de chocolates reciben alrededor del 70% del valor de una tableta de chocolate; en contraste, los agricultores obtienen el 6% del valor total. Esta proporción incluso puede ser menor, por intermediarios que ofrecen tarifas reducidas a los agricultores (COMEXPERU, 2017).

De lo expuesto anteriormente, el plan de negocios propuesto se justifica debido al crecimiento de la demanda de chocolates amargos en los últimos años, lo cual indica que es posible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo; así como un negocio exitoso que permita generar valor al cliente y a los inversionistas, agregar valor a los activos de la empresa propuesta, así como, armonizar con el desarrollo de los productores mediante pagos justos.

1.4. Contribución

El propósito es desarrollar un modelo de negocio que impulse la cadena productiva del cacao, a través de la elaboración y comercialización de un producto terminado con mayor valor agregado elaborado con cacao blanco piurano bajo la metodología bean to bar, promoviendo sus excelentes propiedades y adoptando buenas prácticas de cosecha y postcosecha del grano para mejorar su calidad y ofrecer un producto sostenible; así mismo, incorporar a la propuesta de valor a los pequeños productores, generándoles mayores ingresos a través de un contrato de asociación en participación.

1.5. Delimitación de la tesis

1.5.1. Alcance

Desarrollar el plan de negocio de la empresa Allikana Chocolates S.A.C., la cual transforma el cacao blanco piurano en tabletas de chocolate bean to bar al 75% de cacao en una representación de 70 gramos y comercializarlo a través de una chocolatería ubicada en la ciudad de Piura y página web (tienda online).

El desarrollo del plan abarca el despliegue del planeamiento estratégico, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero, el cual se realiza en un periodo de diez años.

Cabe resaltar que el modelo de negocio propuesto considera la generación de mayores ingresos a los pequeños agricultores que trabajan con Allikana Chocolates S.A.C. a través de un contrato de asociación en participación.

1.5.2. Limitaciones

- La implementación de la chocolatería física está fuera del alcance de este entregable.
- Acceso a la información del total de los productores por lo que se recolecta mediante datas spot o muestra puntual.
- Acceso a know-how de las fábricas similares.

CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO

2.1. Formulación de la idea de negocio

Allikana es la marca de una chocolatería con modelo de negocio B2C, que elabora y comercializa tabletas de chocolates al 75% de cacao cuyo principal insumo es el cacao blanco criollo producido en la provincia de Morropón, Piura. La marca busca ser un referente en chocolates de calidad y con su alto contenido de cacao, generar beneficios para la salud de sus consumidores.

Asimismo, a través de la elaboración y comercialización de los chocolates Allikana, se generan mayores ingresos a los pequeños agricultores quienes nos suministran la materia prima. El vínculo entre ambas partes es directo, bajo un contrato de asociación en participación (Anexo 1); donde los productores, denominados asociados, contribuyen con el cacao cultivado y Allikana, denominada asociante, es responsable de la elaboración del chocolate, calidad, distribución y comercialización, concediendo parte de las utilidades a los asociados.

2.2. Business Model Canvas

Creada por Alexander Osterwalder, es una herramienta que describe, analiza, diseña y comunica el modelo de negocio de una organización.

A continuación, se detalla cada una de las nueve partes constituyentes del Business Model Canvas:

2.2.1. Segmento de mercado

- Amantes del chocolate oscuro: Clientes que buscan chocolates oscuros, elaborados con ingredientes de alta calidad. Están dispuestos a pagar un precio más alto por chocolates artesanales y exquisitos.
- Regalos y ocasiones especiales: Personas que buscan regalos para ocasiones especiales, como cumpleaños, aniversarios, San Valentín o Navidad.
- Experiencia culinaria: Clientes que buscan experiencias culinarias únicas y pueden estar interesados en chocolates con sabores con perfiles únicos.
- Clientes conscientes de la salud o cuidado físico: Personas preocupadas por su salud que buscan opciones de chocolate más saludables, como chocolates bajos en azúcar, sin gluten o veganos. También pueden estar interesados en productos con ingredientes orgánicos o de comercio justo.

2.2.2. Propuesta de valor

- La propuesta de valor comienza con brindar un chocolate oscuro al 75% de cacao elaborado con cacao blanco criollo cultivado en la región de Piura, bajo la metodología bean to bar, y satisfacer la necesidad de consumir un chocolate saludable que aporte beneficios nutricionales en la salud de las personas.
- El chocolate oscuro, con un alto contenido de cacao y bajo en azúcar, ofrece una serie de beneficios para la salud, entre los cuales destacan: rico en antioxidantes, mejora la salud cardiovascular, mejora el rendimiento cognitivo, genera un efecto positivo en el estado de ánimo, controla el apetito, contiene minerales esenciales (hierro, magnesio y zinc), ayuda en la salud de la piel.
- El tipo de propuesta de valor seleccionado es más por lo mismo. Lo anterior se debe a que el producto tiene un mayor porcentaje de cacao y mayor tamaño, a un precio promedio del mercado.
- Para asegurar la calidad de la materia prima desde los campos de cultivo, se propone generar vínculos directos con los agricultores de cacao blanco criollo de la región de Piura, bajo un contrato de asociación en participación. Lo anterior, permite establecer relaciones de confianza de forma sostenible a mediano y largo plazo con los productores, que resulten en un incremento de la producción de cacao blanco en la zona y a la vez, generarles mayores ingresos a los agricultores y una mejor calidad de vida.

2.2.3. Canales

- Tienda física: Se considera una tienda física donde los clientes pueden visitar y comprar las tabletas chocolate Allikana directamente.
- Tienda en línea: La venta de los productos a través de un sitio web de comercio electrónico. Esto permite a los clientes hacer pedidos en línea y recibir los productos en su domicilio.
- Ferias locales y otros eventos: Ferias para dar a conocer el producto y conectarse con la comunidad local. Estos eventos brindan la oportunidad de vender productos directamente a los consumidores.
- Redes sociales y marketing en línea: Uso de redes sociales y estrategias de marketing en línea para la promoción de las tabletas de chocolate Allikana. Las redes sociales permiten mostrar visualmente el producto y comunicarse con los clientes de manera efectiva.

2.2.4. Relaciones con los clientes

- **Calidad del producto:** Asegurar de que el producto sea un chocolate fresco, delicioso y consistente en sabor y presentación y que el cliente pueda percibirlo.
- **Atención al cliente:** Responder de forma amable y atenta, las preguntas y preocupaciones de los clientes de manera eficiente.
- **Programas de fidelización:** Establecer programas de fidelización para recompensar a los clientes leales. Esto incluye descuentos y visitas guiadas a los cultivos de cacao y fábrica de la empresa.
- **Eventos y degustaciones:** Participar u organizar eventos de degustación de chocolates para permitir a los clientes probar el producto y aprender más sobre el arte de la chocolatería. Se busca generar interés y compromiso.
- **Comunicación:** Mantener una comunicación activa con los clientes a través de redes sociales, correo electrónico y otras plataformas. Se comparten novedades, promociones y consejos relacionados con el chocolate.
- **Retroalimentación:** Atención a los comentarios de los clientes sobre sus experiencias en la chocolatería. Esta retroalimentación sirve para mejorar los productos y servicios.
- **Empaque atractivo:** El diseño y la presentación del empaque de los chocolates también son importantes. Se busca aumentar la percepción de calidad y la satisfacción del cliente a través del diseño y presentación de un envoltorio atractivo.
- **Educación:** Ofrecer información sobre la historia y el proceso de fabricación del chocolate. Cuanto más comprendan los clientes la pasión y la artesanía detrás de los productos, más apreciarán el negocio.
- **Resolución de problemas:** Atender de inmediato, de manera rápida y eficiente, algún problema o queja. Los clientes valoran la forma en que se manejan las dificultades.
- **Escucha activa:** Escuchar a los clientes y mostrar interés genuino en sus necesidades y deseos. Esto ayudará a la empresa a adaptar la oferta a sus preferencias.
- **Recomendaciones y referencias:** Animar a los clientes satisfechos a recomendar la chocolatería a amigos y familiares. Se ofrecen incentivos, como descuentos por referencias exitosas.

2.2.5. Fuentes de ingreso

Venta de las tabletas de chocolate Allikana a través de la tienda física y tienda online.

2.2.6. Recursos claves

- **Materias primas:** Los ingredientes clave son cacao blanco criollo y azúcar.
- **Personal calificado:** Es esencial que el personal se encuentre calificado para desempeñarse en el puesto que le corresponde. Se considera que todos los puestos son importantes para para producir chocolates de calidad y brindar un buen servicio.
- **Instalaciones de producción:** Espacio adecuado para la fabricación de chocolates.
- **Maquinaria y equipos para la elaboración del chocolate.**
- **Recetas y procesos:** Un conjunto de recetas y procesos bien desarrollados para crear productos de calidad y consistentes.
- **Suministros de empaque:** Envoltorios, cajas, etiquetas, cintas, y otros suministros de empaque para presentar los chocolates de manera atractiva.
- **Diseño de tienda y mobiliario:** El diseño y el mobiliario de la chocolatería son importantes para atraer a los clientes y mostrar el producto de manera atractiva.
- **Capacidad de almacenamiento:** Un lugar adecuado para almacenar materias primas y productos terminados, manteniendo la frescura y la calidad.
- **Tecnología de Punto de Venta (POS):** Sistemas de POS para gestionar las transacciones y el inventario en la tienda.
- **Sistemas de Seguridad:** Para proteger tanto el negocio como la seguridad de los empleados y los clientes.
- **Estrategias de Innovación:** Recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos y la adaptación a las tendencias del mercado.

2.2.7. Actividades clave

- **Gestión de proveedores:** Mantener relaciones con proveedores de materias primas y equipos para garantizar la disponibilidad constante de ingredientes y suministros.
- **Selección de ingredientes de alta calidad:** Elegir los mejores granos de cacao para garantizar la excelencia en el sabor y la calidad de los productos.

- **Elaboración de chocolate:** Elaboración del chocolate bajo la metodología bean to bar, controlando todo el proceso de principio a fin.
- **Empaquetado y presentación:** Cuidar el empaquetado y presentación del producto, lo cual mejora su atractivo visual y su calidad percibida.
- **Control de calidad:** Implementar controles de calidad rigurosos para asegurarse de que todos los productos cumplan con los estándares de la chocolatería en términos de sabor, textura y aspecto.
- **Gestión de inventario y abastecimiento:** Gestionar el inventario de materias primas y productos terminados para garantizar que haya suficiente stock disponible para satisfacer la demanda de los clientes.
- **Ventas en tienda física:** Brindar a los clientes una experiencia de compra satisfactoria durante su estadía en la chocolatería.
- **Ventas en línea:** Mantener una presencia en línea a través de un sitio web y redes sociales, así como promocionar los productos y administrar pedidos en línea.
- **Formación del personal:** Capacitar al personal en técnicas de producción y servicio al cliente.
- **Atención al cliente y servicio postventa:** Brindar un excelente servicio al cliente antes, durante y después de la venta, respondiendo preguntas, manejando quejas y asegurando la satisfacción del cliente.

2.2.8. *Socios clave*

- **Agricultores:** Son socios claves, ya que proporcionan la materia prima principal para la fabricación de chocolate. Agricultores: Son socios claves, ya que proporcionan la materia prima principal para la fabricación de chocolates. Por lo anterior, se considera crucial establecer relaciones sólidas y de confianza con los productores para garantizar el éxito a largo plazo del negocio.
- **Proveedores de ingredientes o insumos adicionales:** Además de los granos de cacao, la chocolatería necesita otros ingredientes e insumos. Los proveedores de estos ingredientes o insumos son socios clave para mantener la consistencia en la calidad de los productos.
- **Fabricantes y personal de mantenimiento de maquinaria y equipos:** Para la adquisición y el mantenimiento de la maquinaria utilizada para la fabricación del chocolate, se necesita tener relaciones con los proveedores de equipos, así como con el personal de mantenimiento.

- Distribuidores de servicios de envío y logística: La chocolatería realiza ventas en línea, para lo cual los socios de envío y logística son cruciales para garantizar la entrega puntual y segura de los productos.

2.2.9. Estructura de costes

- Costo de materia prima: Este es uno de los costos más significativos para la chocolatería, ya que necesita comprar cacao de alta calidad para producir los chocolates.
- Costo de producción: Incluye los gastos relacionados con la fabricación de los chocolates, como el personal de producción, el alquiler o mantenimiento de la maquinaria y equipos de producción, así como el costo de envases y embalajes.
- Personal: Los salarios y beneficios de los empleados. Esto incluye operarios, personal de ventas, y otros empleados necesarios para operar la chocolatería.
- Alquiler o arrendamiento: El costo de alquiler del local comercial o el espacio donde operas la chocolatería. Puede variar según la ubicación y el tamaño del espacio.
- Publicidad y marketing: Para promocionar el negocio y producto. Incluye la creación de un sitio web, publicidad en redes sociales, material impreso y eventos promocionales.
- Suministros de oficina y operativos: Incluye papel, tinta, productos de limpieza y otros suministros necesarios para administrar el negocio.
- Costos financieros: Se refiere a los préstamos o líneas de crédito utilizados para financiar la chocolatería, se debe considerar los intereses y gastos financieros relacionados.
- Depreciación de activos: A medida que los equipos y activos se desgasten con el tiempo, se tiene una depreciación en los costos.
- Costos de transporte y entrega: Entregas a clientes o compras frecuentes de materia prima, incluye costos de transporte y entrega en tu estructura de costos.
- Costos de capacitación y desarrollo: Capacitación al personal en nuevas técnicas chocolateras y en servicio al cliente.
- Como podemos ver en la Figura 1, se desarrolla el Business Model Canvas del negocio, en el cual se puede observar de manera resumida el modelo propuesto en el presente plan de negocio de la marca Allikana.

Figura 1

Business Model Canvas



Elaboración: Los autores de la tesis.

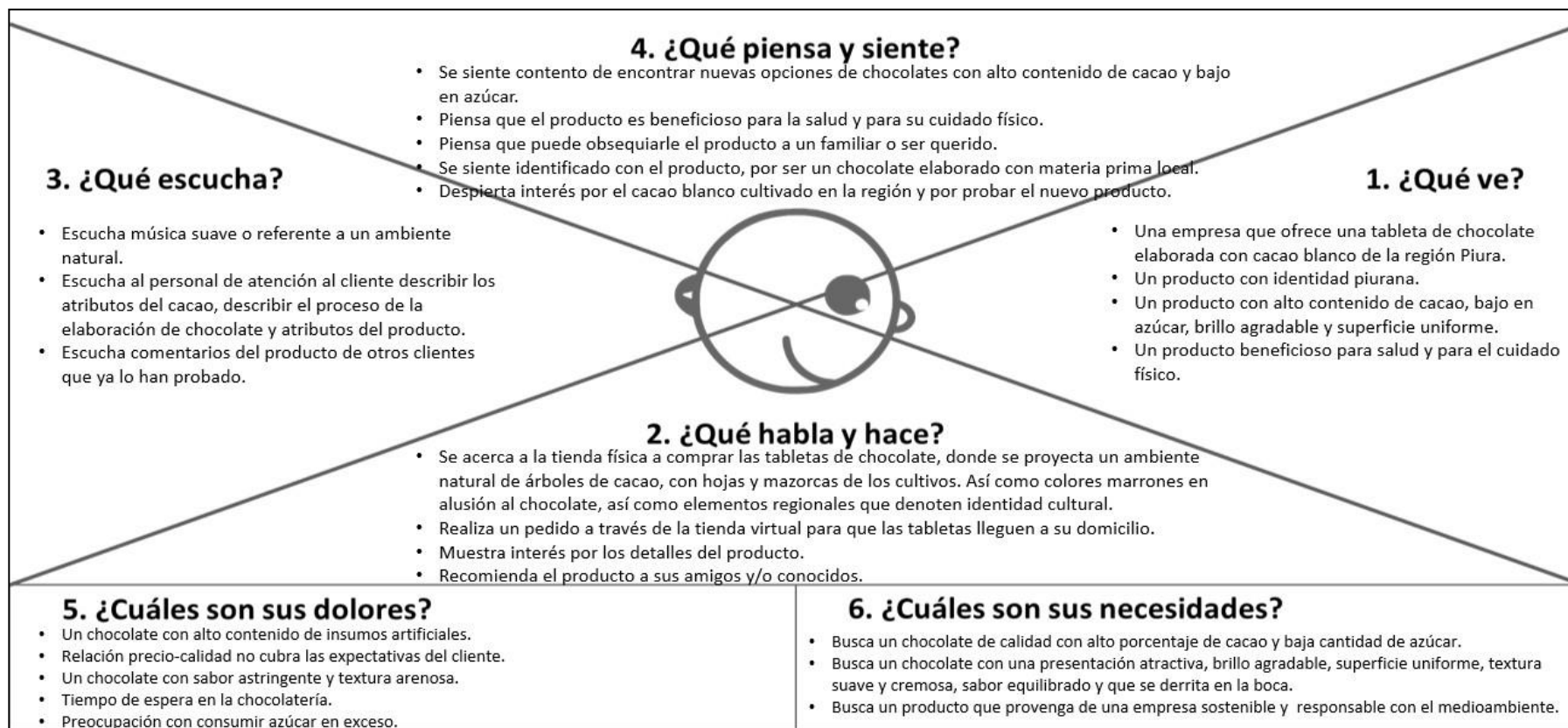
2.3. Mapa de empatía

Esta herramienta permite comprender mejor a los usuarios o clientes, a través del conocimiento, análisis y profundización de las percepciones y sentimientos del público objetivo.

Como podemos ver en la Figura 2, se detalla el mapa de empatía realizado al consumidor potencial de los chocolates Allikana.

Figura 2

Mapa de empatía



Elaboración: Los autores de la tesis.

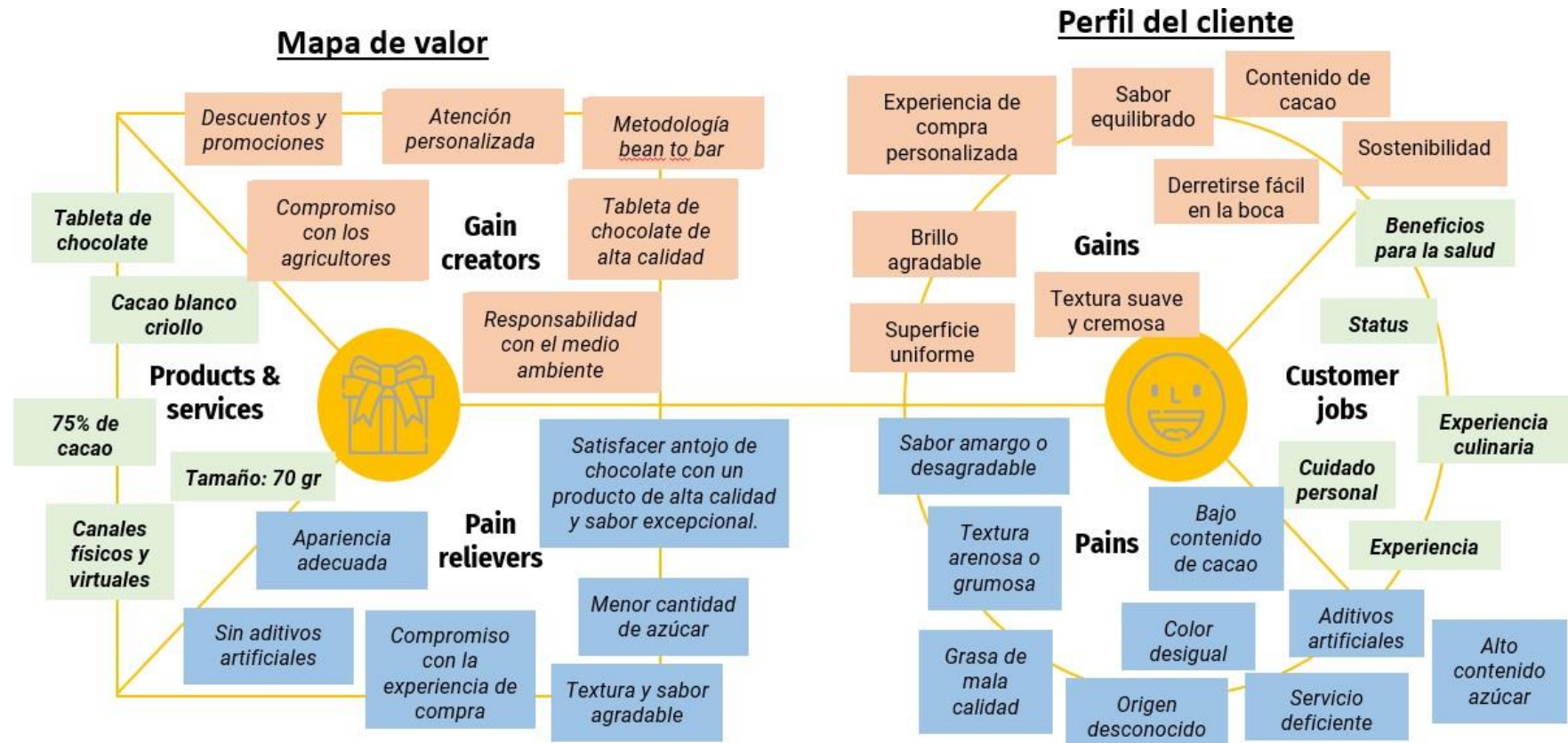
2.4. Value Proposition Canvas

Esta herramienta permite definir la propuesta de valor y analizar al cliente objetivo. Asimismo, comunica de manera efectiva qué hace que el producto sea valioso para los clientes.

Como podemos ver en la Figura 3, se detalla el Value Proposition Canvas de la marca Allikana.

Figura 3

Value Proposition Canvas



Elaboración: Los autores de la tesis.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo, se aborda el examen externo relacionado con la concepción del negocio. Este análisis implica la evaluación del macroentorno y de los elementos externos que ejercen influencia en el mismo. Para llevar a cabo esta evaluación, se ha dividido en dos categorías principales: en primer lugar, se encuentra el análisis del entorno, denominado PESTEL, el cual se encarga de evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En segundo lugar, se encuentra el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que es un modelo de análisis competitivo centrado en identificar cinco fuerzas cruciales para la posición de cualquier empresa en su mercado respectivo. Estas fuerzas comprenden el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores que ingresen al mercado, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la competencia entre los competidores actuales.

3.1. Análisis del macroentorno

3.1.1. Mercado

Se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 4.5% en el mercado mundial del chocolate durante el periodo de 2021 a 2027 (Market, 2023). En el Perú, considerando los hábitos de consumo del país, su proyección de crecimiento del mercado de chocolate es de 3,4% (Euromonitor, 2023a).

La creciente demanda del chocolate amargo se debe a que cada vez más personas son conscientes de los efectos negativos en la salud y medio ambiente del consumo de productos sintéticos; lo cual origina una tendencia creciente de chocolates orgánicos, bajos en azúcar, sin gluten, sostenibles y responsables con el medio ambiente.

Al año 2021, a pesar de que el mercado del chocolate es dominado por países desarrollados como Estados Unidos y Europa; como se puede ver en la Figura 4, dentro de los países Latinoamericanos, Brasil (0.893 kg), Colombia (0.803 kg) y Perú (0.776 kg), presentan un consumo per cápita de chocolate importante.

Figura 4*Consumo per cápita Latinoamérica*

	Ecuador	Brasil	Perú	Colombia	República Dominicana	México
Granos de producción	370,000	210,000	150,000	67,300	80,000	28,000
Exportación de granos de cacao	323,407	556	51,480	10,950	69,367	153
Exportación de pasta/licor de cacao	21,351	6,480	2,828	1,136	130	930
Exportación de polvo y torta de cacao	4,097	21,386	9,810	1,405	152	1,524
Exportación de manteca de cacao	4,689	27,526	15,723	5,251	1,355	7,492
Exportación de chocolate y productos de chocolate	1,582	33,354	5,229	16,285	1,067	200,744
Importación de granos de cacao	103	52,968	100	394	75*	34,995
Importación de pasta/licor de cacao	6	610	1,415	123	60	9,410
Importación de polvo y torta de cacao	623	41,464	2,494	4,041	744	31,865
Importación de manteca de cacao	27	369	1,523	4	1	9,330
Importación de chocolate y productos de chocolate	8,976	17,158	9,239	10,776	6,249	81,637
Consumo nacional (2018/2019)	6,800	187,700	25,200	40,500	4,800	73,000
Consumo per cápita (en kg)	0.393	0.893	0.776	0.803	0.466	0.577

Nota. Adaptado de *Producción, exportaciones e importaciones de cacao, productos semielaborados y chocolate 2020/21 en toneladas* (p.5), por Voice Network, 2022, Barómetro del cacao- base de referencia para Latinoamérica (setiembre 2022).

Los países en América Latina presentan notorias diferencias en relación a la industria del cacao y del chocolate; ejemplifican esta variabilidad Ecuador y Brasil. Ambas naciones son figuras relevantes en la producción de cacao a nivel de mercado. Sin embargo, por un lado, en Ecuador, menos del 10% de su producción es procesada localmente, mientras que en el caso de Brasil, el consumo de chocolate es tan significativo que su producción interna no logra satisfacer la demanda. Vale la pena señalar que en Brasil, el establecimiento de una industria chocolatera en crecimiento es más factible debido a la existencia de una clase media con un gusto pronunciado por el chocolate. Por otro lado, México, debido a su cercanía con Estados Unidos y a acuerdos comerciales, exporta alrededor de 200,000 toneladas de chocolate y productos derivados. En el caso de Colombia y Perú, ambos países mantienen tanto una industria local de procesamiento como un nivel de consumo interno importante de chocolate.

En cuanto a las ventas de confitería de chocolates en el Perú, el valor comercial en tiendas y supermercados retail en el año 2023 es de 1,019.3 millones de soles, proyectándose al 2028 un total 1388.33 millones de soles. Las categoría más destacada en las ventas son los chocolates en tabletas, cuyo valor asciende a 487.8 millones de soles (47%) (Euromonitor, 2023b).

3.1.2. Clientes

Los consumidores desempeñan un papel fundamental en el microentorno de la empresa. La principal meta en cualquier cadena de valor es atraer a los clientes específicos y construir relaciones a largo plazo con ellos. La empresa puede enfocarse en uno o varios tipos de mercados de clientes, que incluyen tanto a individuos como a hogares que adquieren productos y servicios para su uso personal.

El perfil de clientes de chocolate oscuro puede variar según diferentes factores, como la edad, los hábitos alimenticios, las preferencias personales, entre otras. Sin embargo, a continuación detallamos algunas características generales que podrían describir a los posibles clientes de este producto:

- **Amantes del chocolate premium:** Los consumidores de chocolate oscuro suelen ser más conscientes de la calidad y están dispuestos a pagar por productos de mayor nivel. Buscan sabores más intensos y complejos, y están dispuestos a invertir en experiencias gastronómicas excepcionales.
- **Interés en la salud:** Una considerable cantidad de consumidores optan por el chocolate negro debido a los potenciales efectos positivos para la salud. El chocolate oscuro contiene un mayor porcentaje de cacao y menos cantidad de azúcar en comparación con el chocolate con leche, lo que lo convierte en una elección atractiva para aquellos que desean disfrutar de un dulce con menor sensación de culpabilidad.
- **Aventureros gastronómicos:** Personas que buscan nuevas experiencias culinarias y sabores únicos son a menudo atraídas por el chocolate oscuro. Pueden estar interesadas en probar chocolates con porcentajes de cacao variados y sabores adicionales, como especias, frutas secas, hierbas o incluso notas de café y vino.
- **Preocupados por el origen:** Los consumidores conscientes de la ética y el medio ambiente pueden estar interesados en el chocolate oscuro que proviene de fuentes sostenibles y de comercio justo. El interés en el origen del cacao y las prácticas de producción puede ser un factor importante para este grupo de clientes.
- **Aficionados a la cocina y la repostería:** Aquellos que disfrutan cocinar y hornear en casa pueden buscar chocolate oscuro de alta calidad para utilizarlo en sus creaciones culinarias. El chocolate oscuro es un ingrediente versátil que puede mejorar diversos platos y postres.

- **Buscadores de regalos especiales:** El chocolate oscuro, especialmente en presentaciones elegantes y bien diseñadas, puede ser un regalo sofisticado y apreciado. Los clientes pueden comprarlo para ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios y festividades.
- **Cientes conscientes del azúcar:** Aquellos que buscan reducir su consumo de azúcar o siguen dietas específicas pueden optar por el chocolate oscuro como alternativa de indulgencia más saludable, ya que generalmente contiene menos azúcar que otras variedades de chocolate.
- **Personas con paladar sofisticado:** Los amantes de los sabores intensos y complejos pueden apreciar la variedad de notas y matices que ofrece el chocolate oscuro de alta calidad. Pueden disfrutar de la exploración de sabores en diferentes porcentajes de cacao y orígenes de cacao.
- **Consumidores que evitan lácteos:** Debido a que el chocolate oscuro contiene menos o ningún contenido de leche, es una elección entre aquellos que son intolerantes a la lactosa o que siguen dietas veganas.

3.1.3. Productores

3.1.3.1. Producción de cacao en grano

Como se puede ver en la Figura 5, el 75% aproximadamente de la producción mundial del cacao proviene de África Occidental, resaltando como líderes Costa de Marfil y Ghana, alcanzando una producción en total de 2,2 millones de toneladas en el 2021-2022. La producción restante, 25% aproximadamente, le corresponde al continente americano, cuya producción total asciende a 939,000 toneladas.

Dentro del continente americano, países como Perú y Ecuador, han tenido un importante aumento del sector del cacao; ambos países han conseguido triplicar sus producciones desde 2005.

Figura 5

Tendencias de la producción de cacao

	Costa de Marfil	Ghana	Ecuador	Camerún	Nigeria	Indonesia	Brasil	Perú	Colombia	República Dominicana	México	Mundial
2005/06	1408	741	118	171	210	585	162	31	37	46	34	3808
2006/07	1229	615	124	169	220	545	126	31	30	42	33	3430
2007/08	1382	729	113	185	230	585	171	34	38	45	28	3737
2008/09	1223	663	135	224	250	490	157	36	36	55	23	3592
2009/10	1242	633	150	209	235	550	161	43	40	58	27	3634
2010/11	1511	1025	161	229	240	440	200	54	35	54	21	4309
2011/12	1486	879	198	207	245	440	220	61	43	72	28	4095
2012/13	1449	836	192	225	238	410	185	70	48	68	28	3943
2013/14	1746	897	232	211	248	375	228	81	49	70	30	4370
2014/15	1796	740	261	232	195	325	230	92	51	82	28	4252
2015/16	1581	778	232	211	200	320	140	105	53	80	27	3994
2016/17	2020	969	300	246	245	290	174	116	55	57	27	4768
2017/18	1964	905	287	250	250	240	204	135	55	85	28	4647
2018/19	2154	812	322	280	270	220	176	141	59	75	29	4794
2019/20	2105	771	342	280	250	200	201	151	64	75	29	4735
2020/21*	2248	1047	365	290	290	170	200	158	70	75	30	5226
2021/22**	2200	822	370	280	280	180	210	150	67	80	28	4955

Nota. Adaptado de *Producción de cacao en grano en 1000 toneladas* (p.4), por Voice Network, 2022, Barómetro del cacao- base de referencia para Latinoamérica (setiembre 2022).

En el Perú, el sector del cacao sigue siendo dominado por pequeños agricultores, los cuales en su mayoría dependen de intermediarios; algunos de ellos trabajan de manera informal y tienden a pagar precios bajos por el producto. A lo anterior, se suma la geografía accidentada del país, lo cual dificulta y genera altos costos de transporte y una logística compleja.

Se estima que dos tercios de los cultivos de cacao en Perú cosechan cacao de calidad estándar (CCN51); no obstante, cada vez más se incentiva las plantaciones de cacao fino de aroma, el cual permite obtener mayores precios en el mercado.

3.1.3.2. Productores

En el departamento de Piura, el cacao está siendo cultivado en diversos distritos, con una extensión estimada de aproximadamente 1,547 hectáreas dedicadas a su producción. Esta superficie cultivada genera un rendimiento anual de alrededor de 646.7 toneladas de cacao seco. Los distritos más significativos en términos de cultivo y comercialización de cacao son aquellos ubicados en la región montañosa de las provincias de Morropón, Huancabamba y Ayabaca. Entre estos, destacan San Juan de Bigote, La Quemazón, Salitral, Buenos Aires, Yamango, Lalaquiz, Canchaque y San Miguel del Faique. En los últimos cinco años, la siembra de cacao ha experimentado un

crecimiento en los distritos de Las Lomas y Tambo Grande, mostrando un notable potencial de expansión hacia otros distritos costeros de la región de Piura.

Se ha registrado un total de 3,531 agricultores involucrados en el cultivo de cacao blanco nativo en veintidós distritos con capacidad para el cultivo de cacao. Como se puede ver en la Figura 6, de manera notable, se destaca el distrito de San Juan de Bigote como el que posee la mayor extensión de terreno sembrado (26.24%), seguido por Buenos Aires (14.87%), Tambogrande (12.93%) y Chulucanas (9.18%).

Figura 6

Porcentaje de hectáreas sembradas de cacao

Provincias	há	%	Distritos	Area Sembrada (hectáreas)*	%
Morropón	912	59%	San Juan de Bigote	406	26.24%
			Salitral	35	2.26%
			Buenos Aires	230	14.87%
			Chulucanas	142	9.18%
			Morropón	80	5.17%
			La Matanza	6	0.39%
			Santa Catalina de Mossa	10	0.65%
			Yamango	3	0.19%
Piura	309	20%	Las Lomas	109	7.05%
			Tambogrande	200	12.93%
Huancaabamba	196	13%	El Carmen de la frontera	3	0.19%
			Lalaquiz	53	3.43%
			Canchaque	48	3.10%
			San Miguel del Faique	52	3.36%
			Huarmaca	40	2.59%
Ayabaca	130	8%	Paimas	55	3.56%
			Suyo	20	1.29%
			Montero	26	1.68%
			Sicchez	1	0.06%
			Jilili	3	0.19%
			Sapillica	25	1.62%
Total (há)	1547	100%		1547	100%

Nota. Adaptado de *Productores involucrados y número de socios*, por PIP cacao blanco de Piura, Gobierno Regional Piura (<https://www.cacaopiurano.org.pe/>).

Según el informe final del estudio del cacao emitido por el MIDAGRI, durante los meses de enero a mayo se cosecha el mayor volumen de cacao en la región Piura, produciéndose el 80% del total anual. Esto coincide con lo mencionado por los proveedores, los productores del centro poblado de la Quemazón, quienes indicaron que su mayor producción se daba en los meses de enero, febrero y marzo.

A continuación, en la Tabla 1 se detalla la producción estimada de cacao en baba en la provincia de Morropón.

Tabla 1*Producción de cacao en baba en la provincia de Morropón*

Producción cacao en baba Morropón		
Morropón	912	Ha
Rendimiento	600	kg/ha
Total	547,200	kg/año

Elaboración: Los autores de la tesis.

3.1.4. Tendencias

3.1.4.1. Producción de chocolates amargos

En el ámbito global, las compañías líderes que sobresalen en el sector del chocolate son Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, Ferrero SpA, Hershey Company, Mondelēz International y Yildiz Holding (Mordor Intelligence, 2022).

En el Perú, las principales empresas que elaboran chocolate oscuro en base a cacao criollo blanco de Piura son cooperativas o micro y pequeñas empresas locales y artesanales, tales como: Cacaosuyo, Maraná, Cooperativa Agraria Norandino (marca Piura Blanco), Cooperativa Agraria APPROCAP (marca “INTENSSO”), Magia Piura, Korin Chocolate, entre otras. Algunas de estas compañías ya cuentan con un reconocimiento a nivel internacional, por lo que la mayor parte de su producción lo venden al mercado externo.

De acuerdo al estudio en campo y tomando como referencia el Directorio 2022 del Salón del Cacao y Chocolate; se han identificado en el mercado peruano 16 empresas, cooperativas y asociaciones que elaboran tabletas de chocolate en base a cacao de la región Piura, las cuales se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2*Cooperativas y mypes que elaboran chocolates con cacao piurano*

Empresa	Región del Cacao	Ubicación
Cacaosuyo	Piura, Cuzco y Amazonas	Lima
Ciocco	Piura	Piura
APPROCAP	Piura	Piura
Cooperativa Norandino	Piura	Piura
Tesoro Amazónico	San Martín, Amazonas, Piura y Cuzco.	Tarapoto
Magia Piura	Piura	Piura
Scrap & Chocolates	Piura	Lima
Bakáu & Liberato	San Martín, Cuzco, Piura, Junin, Cajamarca	Lima

Empresa	Región del Cacao	Ubicación
Ura Chocolates	Cuzco, Huánuco, Piura y Vraem	Lima
Maraná	Cusco, Piura y San Martín	Lima
Chocolates Kareena	Piura	Piura
Chocoazú – Delicias de Cacao	Piura	Piura
Delizia QMZN	Piura	Piura
ASDEME	Piura	Piura
Asociación de Mujeres Emprendedoras la Comunidad César Vallejo de Palo Blanco	Piura	Piura
Korin Chocolates	Piura	Piura

Nota1: Adaptado De Directorio 2022 del Salón del Cacao y Chocolate del 14 al 17 julio. Perú – Lima

Centro de Convenciones (<https://es.scribd.com/document/613957561/Catalogo-Salo-n-2022> 1

3.1.4.2. Chocolate bean to bar

En la elaboración de un chocolate bean to bar, la persona que elabora el chocolate debe estar vinculado de manera directa en cada fase del proceso, desde la selección de los granos en su origen hasta obtener el producto final (Obolo Chocolate, 2021).

El chocolate bean to bar tiende a ser más costoso, pero en contraste más exclusivo, más respetuoso con sus orígenes y del proceso de producción (Nuñez, 2022).

Entre algunas características del chocolate bean to bar que lo diferencian de otros chocolates se puede resaltar:

a) Proceso de producción

El fabricante de chocolate debe participar activamente en todos los aspectos del procedimiento de producción, desde adquirir los granos de cacao autóctonos directamente de los agricultores, pasando por la etapa de recolección y post-cosecha, hasta llegar a la elaboración final de la barra de chocolate.

b) Escala Humana

Compromiso y respeto a todos los actores de la cadena de valor del cacao. A través de acuerdos de colaboración, capacitaciones y distintas formas de apoyo, se busca potenciar el crecimiento individual y colectivo de todo el equipo.

c) Trazabilidad y transparencia

Tener pleno conocimiento sobre el origen del cacao y demás componentes utilizados, junto con una comprensión completa de cada paso en la cadena de procesos que transforma estos elementos en el chocolate, es un factor cada vez más valorado por los consumidores. Los compradores demandan un trato justo para los proveedores

primarios y la conservación del entorno durante la producción del producto que consumen.

d) Comercio directo

Un fundamento esencial en el enfoque del chocolate "Bean to Bar" o chocolate artesanal es la adquisición directa de granos de cacao directamente de los productores. Al eliminar intermediarios en la cadena de suministro de cacao, las comunidades cacaoteras obtienen un trato equitativo por sus granos de cacao.

e) Cacao nativo de fino aroma

El enfoque Bean to Bar requiere llevar a cabo un proceso de selección minuciosa con el fin de elegir los granos de cacao más excelentes. El ingrediente fundamental debe ser cacao autóctono de la variedad conocida como fino aroma, proveniente de cultivos agroforestales. Estos cultivos, que permiten la coexistencia armónica del cacao con otras especies nativas, contribuyen a la preservación de la diversidad biológica.

El chocolate Bean to Bar de alta calidad persigue la obtención de los mejores granos de cacao para resaltar los sabores y aromas que permanecen latentes en ellos. Esta búsqueda incentiva a los productores de cacao a optimizar sus métodos de cultivo y a cuidar y resguardar las cepas de alta calidad propias de la biodiversidad original.

f) Chocolate sostenible

El concepto Bean to Bar del chocolate se esfuerza por asegurar que su cacao tenga un efecto positivo tanto en el ámbito ambiental como social. Esto significa que el cultivo de cacao no solo no debería impactar negativamente el entorno y la biodiversidad de su región de origen, sino que también debería contribuir a su preservación. En los cultivos agroforestales, por ejemplo, se fomenta una interacción beneficiosa entre diversas especies autóctonas que coexisten en un mismo terreno y desempeñan diferentes funciones biológicas, lo cual fortalece los servicios que brindan los ecosistemas y fomenta la conservación de las especies. Además, se busca que estos cultivos sean orgánicos e incluso biodinámicos.

3.2. Análisis PESTEL

Cuando se establece un modelo de negocio, la empresa y otros actores interactúan dentro de un entorno más amplio, compuesto por fuerzas que configuran oportunidades y presentan posibles amenazas para la empresa. Algunas de estas fuerzas son impredecibles e incontrolables, mientras que otras son predecibles y pueden ser gestionadas mediante una administración estratégica. Las empresas que logran una

comprensión sólida de sus entornos y se ajustan a ellos son las que experimentan un crecimiento exitoso.(Kotler & Armstrong, 2003)

El análisis del macroentorno se realiza bajo la metodología PESTEL, el cual considera los factores externos que pueden afectar a la empresa.

3.2.1. Políticos

- El Ministerio de Agricultura ha designado el 1 de octubre de cada año como el "Día del Cacao y el Chocolate" con el fin de fomentar la producción y promover el consumo de estos productos (SWI, 2022).
- El gobierno ha reconocido al cacao peruano como un tesoro natural del país, destacándolo como uno de los cultivos más destacados de Perú (SWI, 2022).
- Perú ha sido distinguido por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) como un país productor y exportador de cacao de alta calidad con un aroma distintivo (MARCAPERU, 2018).
- Se realiza la promoción del cacao peruano en ferias tanto a nivel nacional como internacional.
- El "Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao – Chocolate 2020-2030" ha sido elaborado por un equipo intersectorial liderado por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (SWI, 2022).
- El gobierno ha implementado programas de apoyo directo a los agricultores de cacao, brindándoles asistencia técnica, formación y acceso a financiamiento para mejorar tanto la producción como la calidad del cacao.
- El gobierno ha catalogado al cacao peruano como uno de los superalimentos nacionales, lo que ha resultado en un significativo aumento en su producción y exportación (Andina, 2023).
- Se han establecido políticas gubernamentales que reconocen y salvaguardan los derechos de las comunidades productoras de cacao en relación con la tierra, los recursos y su participación en la cadena de valor del cacao. Estas políticas también promueven el desarrollo económico local a través de la producción y la comercialización de cacao.
- El gobierno peruano ha desarrollado políticas destinadas a promover la agricultura y el comercio de productos agrícolas, incluyendo el cacao. Esto puede implicar incentivos fiscales, financiamiento y programas de capacitación para los productores (ONU, 2022).

- La regulación y la certificación son aspectos fundamentales en la industria del cacao en términos de garantizar la calidad del producto y prácticas sostenibles. El gobierno está estableciendo normativas y políticas para asegurar que los productores cumplan con estándares de calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental.
- Se han implementado políticas gubernamentales que promueven la agricultura sostenible, el comercio justo y las exportaciones, influyendo en el crecimiento económico de la industria del chocolate en el país.

3.2.2. Económicos

- En América Latina, Perú se encuentra en la tercera posición en términos de producción de cacao, a nivel mundial ocupa el octavo lugar. Además, Perú es notable por ser el segundo mayor productor global de cacao de calidad fino aroma (Cooperación Suiza en Perú, 2019).
- En el 2022, se exportó 65.7 miles de toneladas de grano de cacao peruano por 155 millones de dólares, lo cual significó un crecimiento del 18% en volumen y el 8% en valor en comparación con el año 2021 (AGROPERU, 2022).
- En lo que respecta al chocolate peruano, en 2022, se exportó 5,448.9 miles de toneladas por 30,5 millones de dólares, lo cual significó un crecimiento del 14% en volumen y el 16% en valor en comparación con el año 2021 (AGRODATA, 2022).
- Se estima una GAGR en el consumo de chocolate en Perú de 3.4% del 2023 al 2028. (AGRODATA, 2022).
- Además de la producción de cacao, Perú también ha estado trabajando en la producción de chocolate de alta calidad. La fabricación de productos de chocolate con valor agregado puede generar más ingresos para el país, ya que los productos de mayor calidad y especialización tienden a tener márgenes de beneficio más altos.
- La demanda mundial de chocolate y productos de cacao juega un papel importante en la economía del país. Los precios internacionales del cacao pueden afectar los ingresos de los productores peruanos, ya que los precios pueden ser volátiles debido a factores como la oferta y demanda global, condiciones climáticas y problemas de plagas que afectan la producción global.

3.2.3. Social

- Exigencias de la firma de códigos de conducta exigidos por los proveedores que indiquen que el negocio se opera de manera responsable, es decir, que cumplen con las leyes ambientales y laborales locales.
- El cambio en las preferencias de los consumidores hacia la adopción de estilos de vida saludables ha generado modificaciones en los patrones de alimentación, lo que ha llevado a las industrias a ofrecer alternativas saludables (AGROPERU, 2022).
- Se percibe una preferencia por el consumo de un chocolate amargo con mayor contenido de cacao entre 60%-70% (García, 2019).
- La producción de cacao es una fuente importante de empleo en zonas rurales del Perú. La participación de las comunidades en el cultivo del cacao, ha llevado a la creación de empleos locales y al sustento de familias cacaoteras (Conveagro, 2021).
- Las mujeres juegan un papel importante en el procesamiento del cacao. La participación de las mujeres en la cadena de valor del cacao les ha brindado oportunidades económicas y un mayor poder de toma de decisiones en sus comunidades (Sebastián Gonzalez Nallar Mar, 2021).
- El cacao y el chocolate también se han convertido en un atractivo para el turismo en Perú. Muchos visitantes buscan experiencias relacionadas con el cacao. Esto genera ingresos adicionales para las comunidades locales y promueve la cultura gastronómica del país (Mincetur, 2022).
- Varias entidades y proyectos se encuentran comprometidos en la tarea de educar y crear conciencia acerca de la relevancia histórica y cultural del cacao y el chocolate en Perú. Estos esfuerzos buscan establecer un vínculo entre las generaciones jóvenes y sus raíces, al mismo tiempo que promueven un mayor reconocimiento de los productos autóctonos.
- El cacao y el chocolate en Perú no solo tienen un impacto económico, sino que también están profundamente arraigados en la identidad cultural y social del país. La producción y el consumo de cacao y chocolate en Perú reflejan una interacción única entre tradición, sostenibilidad, empoderamiento comunitario y aprecio por la biodiversidad.

3.2.4. Tecnológicos

- El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), organiza sesiones de formación dirigidas a agricultores de pequeña y mediana escala en la región de Piura para que

puedan elevar la competitividad y la calidad del cacao, con un enfoque en la exportación agrícola (MIDAGRI, 2021).

- La implementación de tecnologías agrícolas modernas, como drones para el monitoreo de cultivos, sensores de humedad y temperatura en el suelo, y sistemas de riego automatizados, ha ayudado a mejorar la calidad y el rendimiento de algunos cultivos en Perú (Comercio exterior, 2019).
- Se han implementado sistemas de seguimiento y trazabilidad para rastrear la procedencia de los granos de cacao desde el campo hasta el producto final. Esto garantiza la calidad y es importante en la comercialización y certificaciones (International, 2022).
- En el procesamiento del chocolate, se han implementado tecnologías modernas para la mezcla, conchado (proceso de refinamiento) y templado. Estos procesos influyen en la textura y el sabor del chocolate final (Innovación Tecnológica En Cacao Andino, 2020).
- Se utilizan tecnologías avanzadas para el control de calidad, como análisis químicos y sensoriales automatizados, para asegurarse de que tanto el cacao como el chocolate cumplan con los estándares requeridos (Innovación Tecnológica En Cacao Andino, 2020).
- La tecnología ha tenido un impacto en la manera en que se lleva a cabo la comercialización de productos relacionados con el cacao y el chocolate. El comercio electrónico y la promoción digital posibilitan que los productores alcancen a una audiencia más extensa y compartan la narrativa que acompaña a sus productos.
- La industria del chocolate en Perú ha experimentado con la creación de productos innovadores, como chocolates con inclusiones de ingredientes locales (frutas, hierbas, etc.), chocolates funcionales y chocolates gourmet.

3.2.5. Ecológicos

- Existen certificaciones como Rainforest Alliance y Fair Trade que promueven prácticas agrícolas sostenibles y condiciones laborales justas. Los agricultores que obtienen estas certificaciones se comprometen a cumplir con ciertos estándares ambientales y sociales (Agencia Agracia de Noticias, 2023).
- Perú es el primer productor mundial de cacao con doble certificación: Orgánico y Fairtrade (Agencia Agracia de Noticias, 2023).

- Implementación de Políticas medioambientales y de sostenibilidad.
- Se ha observado un aumento en la atención dirigida hacia el comercio justo y la sostenibilidad dentro de la industria del cacao y el chocolate (Diario El Peruano, 2020).
- La expansión no controlada de las plantaciones de cacao puede llevar a la deforestación y la pérdida de hábitats naturales. Para abordar este problema, se promueve prácticas agrícolas sostenibles, programas que fomentan la reforestación y la conservación de áreas (Junta Nacional del Cafe y Cacao JNC, 2023).
- El cultivo de cacao requiere una cantidad significativa de agua. Es importante implementar técnicas de riego eficiente y de gestión del agua para reducir el consumo y evitar la sobreexplotación de recursos hídricos.
- En Perú, y en otros lugares, existen certificaciones como Rainforest Alliance y Fair Trade que promueven prácticas agrícolas sostenibles y condiciones laborales justas. Las empresas que obtienen estas certificaciones se comprometen a cumplir con ciertos estándares ambientales y sociales.
- Muchos cacaoteros en Perú son pequeños agricultores. Brindarles capacitación y acceso a tecnologías sostenibles puede ayudar a mejorar sus prácticas agrícolas y reducir su impacto ambiental.

3.2.6. Legales

- La Resolución N° 007-2019-MINAGRI define los procedimientos de muestreo para la determinación de los niveles de cadmio en suelos, hojas, agua y granos de cacao.
- El Decreto Supremo N° 345-2018-EF trata la Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- La Resolución N° 449-2018-MINAGRI está relacionada con una iniciativa de alto impacto que se relaciona con los niveles máximos de cadmio en productos específicos como el cacao y el chocolate.
- La Ley N° 30355, emitida el 4 de diciembre de 2015, se centra en la promoción y el desarrollo de la agricultura familiar.
- El Decreto Supremo N° 046-2014-PCM establece la Política Nacional para la Calidad. • El Decreto Ministerial N° 295-2013-MINCETUR/DM declara al cacao como Producto Bandera.

- La Ley N° 29972, promulgada el 22 de diciembre de 2012, tiene como objetivo fomentar la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas.
- La Ley 29196, promulgada el 24 de julio de 2012, se enfoca en impulsar la producción orgánica o ecológica para lograr un desarrollo sostenible y competitivo en Perú.
- El Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM establece la Política Nacional del Ambiente hasta el año 2030.
- La Ley N° 26887, promulgada el 31 de diciembre de 1997, aborda la Ley General de Sociedades.

3.3. Cinco fuerzas de Porter

Como se ilustra en la Figura 7, Michael Porter presenta la idea de examinar cinco fuerzas competitivas para analizar el entorno en el que opera la empresa y el comportamiento de sus competidores. Esto se hace con el propósito de facilitar la toma de decisiones estratégicas (L. Arbaiza, 2020).

Figura 7

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*, de Michael Porter, 2015, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a ed. Reformada).

Estos son los factores que tienen una estrecha conexión con la empresa y que tienen un impacto en su capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes. Esto implica la creación de relaciones sólidas con los clientes y consumidores con el objetivo de generar valor y satisfacción. Para lograr el éxito, es necesario construir conexiones con proveedores, competidores y diversas partes interesadas, así como con los propios clientes. Todos estos componentes se combinan para formar una red a través de la cual se crea y se transfiere valor en la empresa (Rodríguez-Ardura & Ammettler, 2019).

En este capítulo se analiza a los proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos y los nuevos competidores.

3.3.1. Poder de negociación con los proveedores

En un esquema empresarial, los proveedores desempeñan un papel crucial en la cadena de valor al proporcionar los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios, lo que permite que la empresa entregue valor a sus clientes. Al diseñar un modelo de negocio, es de suma importancia asegurarse de tener acceso a estos suministros, al mismo tiempo que se consideran los costos asociados. La escasez de recursos, retrasos en la entrega, eventos como desastres naturales y otros incidentes pueden resultar en una disminución de las ventas a corto plazo y afectar la satisfacción a largo plazo de los clientes. Asimismo, un aumento en los costos de los insumos podría llevar a un incremento en los precios, lo que podría tener un impacto negativo en el volumen de ventas de la empresa (Kotler & Armstrong, 2003).

Más de 3,777 productores y productoras de cacao blanco nativo operan en las provincias de Piura, Ayabaca, Huancabamba y Morropón. En estas áreas, el rendimiento promedio del cacao oscila entre 500-800 kg/año por hectárea, lo cual se considera relativamente bajo en comparación con otras regiones. No obstante, el Gobierno Regional está tomando medidas para mejorar esta situación. Esto incluye la implementación de paquetes tecnológicos de manejo agronómico, la realización de podas, la aplicación de métodos de fertilización orgánica y abonamiento, así como la adopción de técnicas de identificación de plagas y enfermedades, entre otras estrategias; busca incrementar los rendimientos de los pequeños agricultores hasta 1200 a 1500 kilogramos por año por hectárea.

Los árboles jóvenes de cacao empiezan a dar frutos entre los 3 y 5 años después de ser plantados, y se estima que pueden mantener una producción de cacao de alta calidad durante un período de alrededor de 30 años. La velocidad de crecimiento de estos

árboles está influenciada por la calidad de la plantación inicial, y en este aspecto, instituciones como el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado desempeñan un papel importante (CIPCA), se realizan técnicas de injerto en cacao, lo cual contribuye a disminuir el tiempo de crecimiento del plantón a 3 años aproximadamente, así como incrementar la productividad y calidad de grano.

Las cantidades de producción del cacao criollo blanco son limitadas, esto se debe a que es más delicado y susceptibles a enfermedades, así como tiene un menor rendimiento en comparación con otros tipos de cacao como el forastero. Por lo anterior, se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto.

3.3.2. Rivalidad entre competidores

Para lograr el éxito, una empresa debe ofrecer a sus clientes un nivel de valor y satisfacción que supere lo que sus competidores ofrecen. Por este motivo, en el campo del marketing, los profesionales sugieren que no basta con satisfacer simplemente las necesidades de los consumidores objetivo; también es fundamental obtener una ventaja competitiva al destacar de manera más efectiva que la competencia en la mente de los consumidores al posicionar sus productos o servicios (Kotler & Armstrong, 2003).

En la Tabla 3, se detallan los principales competidores. En el Anexo 2, se visualiza el registro fotográfico de las visitas a los competidores realizadas durante la elaboración del presente trabajo. Las chocolaterías descritas elaboran sus chocolates a base de cacao blanco piurano, así como dirigen su producto al mismo segmento de mercado.

Tabla 3

Principales competidores

Empresa	Marca	% de Cacao	Precio (S/)	Tamaño	[S/ / Gr]	Canales de venta	Ubicación
Magia Piura	Magia Piura	72%	20	60	0.33	Chocolatería (Piura) Tiendas Saludables Redes Sociales Ferias Página Web	Piura
Kori Chocolates	Kori Chocolates	70%	13	60	0.22	Chocolatería (Piura) Redes Sociales Ferias Página Web	Piura
Ciocco	Ciocco	70%	19.8	60	0.33	Chocolatería (Piura) Redes Sociales Página Web	Piura

Empresa	Marca	% de Cacao	Precio (S/)	Tamaño	[S/ / Gr]	Canales de venta	Ubicación
Cacaosuyo	Cacaosuyo	70%	21.6	70	0.31	Supermercado (Wong) Tiendas Saludables Redes Sociales Página Web	Lima
Maraná	Maraná	70%	20	70	0.29	Tiendas Saludables Redes Sociales Página Web	Lima
Scrap & Chocolates	Scrap & Chocolates	70%	23.5	70	0.34	Tiendas Saludables Redes Sociales Ferias	Lima
Bakáu & Liberato	Bakáu & Liberato	72%	12	50	0.24	Tiendas Saludables Redes Sociales Ferias	Lima
Ura Chocolates	Ura Chocolates	70%	14	40	0.35	Tiendas Saludables Redes Sociales Ferias	Lima

Nota1: Los autores de la tesis.

Otros competidores son: Wao Cacao, Delizia Qmzn, Chocoveli, Intenso; no obstante, su producto no está dirigido al segmento del mercado seleccionado.

De la Tabla 3 se detalla que los principales competidores se encuentran ubicados en Piura y Lima; algunos de ellos como Cacaosuyo y Maraná cuentan con presencia nacional e internacional; no obstante, no cuentan con una alta participación en la región Piura. En Piura se tienen tres competidores directos Magia Piura, Korin Chocolates y Ciocco; sin embargo, al ser una industria especializada en cuanto al rubro de chocolates artesanales con alto contenido de cacao y teniendo en cuenta la capacidad limitada de producción de la materia prima, se concluye que los competidores es una fuerza media.

3.3.3. Poder de negociación con los clientes

Los clientes son el componente más vital en el entorno cercano de una empresa. El objetivo principal en cualquier cadena de creación de valor es atraer a los clientes específicos y construir relaciones a largo plazo con ellos. La empresa puede enfocarse en uno o múltiples tipos de mercados de consumidores, que incluyen tanto a individuos como a hogares que adquieren productos y servicios para su uso personal.

El perfil de clientes de chocolate oscuro puede variar según diferentes factores, como la edad, los hábitos alimenticios, las preferencias personales, entre otras. Sin embargo, a continuación detallamos algunas características generales que podrían describir a los posibles clientes de este producto:

- **Amantes del chocolate premium:** Los consumidores de chocolate oscuro suelen ser más conscientes de la calidad y están dispuestos a pagar por productos de mayor nivel. Buscan sabores más intensos y complejos, y están dispuestos a invertir en experiencias gastronómicas excepcionales.
- **Interés en la salud:** Una considerable cantidad de consumidores optan por el chocolate negro debido a los potenciales efectos positivos para la salud. El chocolate oscuro contiene un mayor porcentaje de cacao y menos cantidad de azúcar en comparación con el chocolate con leche, lo que lo convierte en una elección atractiva para aquellos que desean disfrutar de un dulce con menor sensación de culpabilidad.
- **Aventureros gastronómicos:** Personas que buscan nuevas experiencias culinarias y sabores únicos son a menudo atraídas por el chocolate oscuro. Pueden estar interesadas en probar chocolates con porcentajes de cacao variados y sabores adicionales, como especias, frutas secas, hierbas o incluso notas de café y vino.
- **Preocupados por el origen:** Los consumidores conscientes de la ética y el medio ambiente pueden estar interesados en el chocolate oscuro que proviene de fuentes sostenibles y de comercio justo. El interés en el origen del cacao y las prácticas de producción puede ser un factor importante para este grupo de clientes.
- **Aficionados a la cocina y la repostería:** Aquellos que disfrutan cocinar y hornear en casa pueden buscar chocolate oscuro de alta calidad para utilizarlo en sus creaciones culinarias. El chocolate oscuro es un ingrediente versátil que puede mejorar diversos platos y postres.
- **Buscadores de regalos especiales:** El chocolate oscuro, especialmente en presentaciones elegantes y bien diseñadas, puede ser un regalo sofisticado y apreciado. Los clientes pueden comprarlo para ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios y festividades.
- **Clientes conscientes del azúcar:** Aquellos que buscan reducir su consumo de azúcar o siguen dietas específicas pueden optar por el chocolate oscuro como alternativa de indulgencia más saludable, ya que generalmente contiene menos azúcar que otras variedades de chocolate.
- **Personas con paladar sofisticado:** Los amantes de los sabores intensos y complejos pueden apreciar la variedad de notas y matices que ofrece el chocolate oscuro de

alta calidad. Pueden disfrutar de la exploración de sabores en diferentes porcentajes de cacao y orígenes de cacao.

- Consumidores que evitan lácteos: Debido a que el chocolate oscuro contiene menos o ningún contenido de leche, es una elección entre aquellos que son intolerantes a la lactosa o que siguen dietas veganas.

El poder de negociación que tienen los compradores es medio, puesto que, si bien las tabletas de chocolate Allikana por su alto contenido de cacao (75%) y la excelente calidad de su materia prima (cacao criollo blanco), aportan mayores beneficios nutricionales para la salud del consumidor; existen en el mercado otras marcas más baratas de chocolates.

3.3.4. Amenaza de nuevos competidores

Para el plan de negocio presentado, el riesgo de ingreso de nuevos competidores se convierte en medio – alto, debido a que, el mercado de grano de cacao está en ascenso, se observa un incremento en la producción de chocolates artesanales y no existe alguna barrera que restrinja a los productores de cacao ofrecer su producto solo a una empresa, por el contrario, de las entrevistas a expertos y agricultores, éstos tienen que ofertar su producto a un precio menor de lo planeado, ya que no tienen compradores directos. Es por esa razón la intención de crear un vínculo de asociación con el productor, que desarrolla la cadena productiva del cacao y ofrece beneficios al producto al generar mayores ganancias.

3.3.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos del chocolate son aquellos alimentos o productos que podrían ser consumidos en lugar del chocolate debido a su sabor, textura o uso similar. Algunos de los productos sustitutos del chocolate incluyen:

- Cacao en polvo sin azúcar: Puedes utilizarlo para hacer bebidas calientes, añadirlo a batidos o utilizarlo en recetas de repostería.
- Algarroba: Tiene un sabor dulce y tostado que se asemeja al chocolate, pero es naturalmente libre de cafeína y teobromina, que son compuestos presentes en el chocolate.
- Mantequilla de nueces o semillas: Las mantequillas de nueces como la de almendra o avellana, pueden ofrecer una textura cremosa y un sabor delicioso similar al chocolate.

- Frutas secas: Algunas frutas secas, como las pasas, los dátiles o las ciruelas pasas, pueden proporcionar un toque de dulzura similar al chocolate.
- Barritas energéticas y snacks saludables: Existen muchas opciones de barritas energéticas y snacks saludables que incorporan ingredientes como frutas secas, frutos secos y semillas, creando sabores similares al chocolate pero con ingredientes más nutritivos.
- Yogurt o queso crema con sabor a chocolate: En el ámbito de los productos lácteos, algunas marcas ofrecen yogures o quesos crema con sabor a chocolate, que podrían satisfacer los antojos de chocolate de una manera más saludable.
- Galletas con sabor a chocolate: menudo, las galletas y productos horneados pueden contener ingredientes como cacao en polvo, café o especias que proporcionan sabores ricos y profundos que pueden recordar al chocolate.
- Bombones de chocolate.

Considerando lo descrito en términos de productos sustitutos, se puede observar un listado de productos que el cliente podría optar en consumir, ya sea por similar sabor o bajo precio, concluimos que esta fuerza es alta.

3.4. Oportunidades y amenazas

3.4.1. Oportunidades

- Programas del estado que apoyan e incentivan a los pequeños y medianos agricultores de la Región de Piura (factor político).
- Mercado de chocolates amargos que se encuentran en ascenso (factor económico).
- Firma de códigos de conducta exigidos por los proveedores que indiquen que el negocio se opera de manera responsable, es decir, que cumplen con las leyes ambientales y laborales locales (factor social).
- Procesamiento del chocolate, se han implementado tecnologías modernas para la mezcla, conchado (proceso de refinamiento) y templado. Estos procesos influyen en la textura y el sabor del chocolate final. (factor tecnológico)
- La preferencia del público por el chocolate de alto contenido de cacao ha crecido en los últimos años a partir del desarrollo de la oferta nacional de distintas variedades y presentaciones. (factor social).
- Implementación de tecnologías agrícolas modernas, como el uso de drones para el monitoreo de cultivos, sensores de humedad y temperatura en el suelo, y sistemas de riego automatizados (factor tecnológico).

3.4.2. Amenazas

- La exportación de los granos de cacao, podría ser una amenaza para el plan de negocio al no contar con la materia prima, ya que se estaría destinando a la exportación, lo se ve reflejado en un crecimiento de la exportaciones (factor económico).
- Expansión no controlada de las plantaciones de cacao puede llevar a la deforestación y la pérdida de hábitats naturales. (factor ecológico).
- Impacto de los cambios climáticos o fenómenos naturales. (factor ambiental).
- Desconfianza de los productores por el contrato de asociación por participación. (factor social).
- Controles y estándares de calidad para la venta de los productos, ya que en algunos puntos de venta solicitan certificaciones que estan fuera de nuestro alcance. (factor legal).

En la Tabla 4 se puede apreciar el grado de actividad de la industria, cuya evaluación global después de analizar a las cinco fuerzas de Porter nos da un resultado de 2.8.

Tabla 4

Grado de actividad de la industria

Cinco fuerzas de Porter	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Poder de negociación con los proveedores			3		
Rivalidad entre competidores		2			
Poder de negociación con los clientes		2			
Amenaza de nuevos competidores			3		
Amenaza de productos sustitutos				4	
Evaluación global			2.8		

Nota 1: Elaboración propia

3.5. Conclusiones

Es esencial identificar los posibles factores externos que puedan tener un impacto directo o indirecto en este plan de negocios para optimizar los recursos, procesos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Una herramienta valiosa para identificar las variables más significativas en el entorno en el que se desarrolla el plan de negocios es el análisis PESTEL. De manera similar, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ayudará a identificar los principales riesgos que la empresa debe considerar al diseñar sus estrategias y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El nivel de actividad en la industria se encuentra en un punto intermedio, lo que indica que aún existe margen para el crecimiento en el sector de los chocolates artesanales. A pesar de que la amenaza de nuevos competidores es moderada y la competencia en el mercado es alta, esta situación se equilibra al considerar que se trata de una industria emergente que ha experimentado un crecimiento constante en los últimos dos años, siguiendo las tendencias globales. Además, se prevé que este crecimiento continúe debido al aumento de la conciencia de los consumidores sobre la importancia de la salud y la alimentación.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado consiste en la organización y ejecución planificada de la recopilación y análisis de datos relevantes. Su finalidad es evaluar la viabilidad del mercado y la posición del producto. También se emplea para medir la efectividad de elementos como la estrategia de precios, el producto, la distribución y las actividades promocionales (Kotler & Armstrong, 2003).

Este capítulo describe el procedimiento de obtención, estudio e interpretación de información relacionada con el mercado objetivo. El propósito es adquirir una comprensión más profunda de los consumidores, las tendencias del mercado, la competencia y otros factores pertinentes.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivo general

Determinar el grado de aceptación de los chocolates Allikana para los adultos de 18 años a más en el departamento de Piura, el cual busca satisfacer la necesidad de un producto saludable que aporte beneficios nutricionales en la salud de las personas.

4.1.2. Objetivos específicos

- Determinar la intención de compra para introducir el chocolate Allikana al mercado.
- Analizar las tendencias del mercado
- Recopilar datos demográficos y psicográficos
- Determinar la demanda potencial del producto

4.2. Metodología de investigación

La planificación de una investigación sirve como un marco o dirección para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Detalla los pasos necesarios para adquirir información que ayude en la identificación o resolución de problemas. El diseño de la investigación es esencial para establecer los aspectos particulares del enfoque. Mediante el diseño de investigación, se establecen las bases para ejecutar el proyecto, asegurando la pertinencia y utilidad de la información recopilada, así como la obtención de los datos requeridos (Malhotra, 2016).

El estudio de investigación adoptó un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. El propósito detrás de la investigación mixta es aprovechar las ventajas inherentes a ambas formas de indagación, combinándolas de manera que se

minimicen sus limitaciones respectivas. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, implicando la recopilación y el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, y su posterior integración y discusión conjunta. Por un lado, con el enfoque cualitativo buscamos dar una explicación de los hechos a través de entrevistas a expertos en la producción de cacao criollo blanco y elaboración de chocolates el cual aporta conocimientos y ayuda a comprender el entorno de la producción de cacao. Por otro lado, con el enfoque cuantitativo, buscamos dar una comprensión de los hechos a través de encuestas al público objetivo (Pluye, 2018).

4.2.1. Fuentes secundarias

Se utilizaron para el análisis del entorno, del mercado y para recopilar información estadística sobre las áreas geográficas de interés con el propósito de evaluar su potencial. Los datos tomados abarcan los cinco últimos años.

4.2.2. Fuentes primarias

Se realizaron entrevistas a expertos como parte del análisis cualitativo, lo cual permitió obtener una comprensión más profunda de la problemática a abordar. Luego de ello, se llevo a cabo un análisis cuantitativo que se basó en encuestas, las cuales proporcionaron datos importantes que se utilizaron para formular estrategias fundamentales en relación con el actual plan de negocio.

4.3. Investigación cualitativa

El análisis cualitativo se caracteriza por su carácter exploratorio y por usar una metodología de investigación sin una estructura rígida. Se apoya en muestras pequeñas y posibilita la comprensión en profundidad del contexto del problema (Leenhardt et al., 2017).

Por medio del análisis cualitativo se obtuvo información referente a la producción de cacao criollo blanco de productores de la provincia de Morropón y la elaboración del chocolate amargo de las cooperativas y las micro y pequeñas empresas ubicadas en la región Piura.

Se realizaron entrevistas a profundidad y no estructuradas a expertos. En el Anexo 3, se registran algunas tomas fotográficas de las visitas realizadas a los agricultores. A continuación se detalla la información obtenida:

- a) Entrevistas a agricultores de la provincia de Morropón, Piura

Las entrevistas se realizaron en los viveros donde cultivan el cacao blanco criollo. Entre los principales desafíos que enfrentan los agricultores de la región se pueden mencionar:

- Falta de suministro de agua: La disponibilidad de agua es crucial para la agricultura, y en Morropón, donde el clima es semiárido, los agricultores a menudo luchan por acceder a fuentes de agua adecuadas para el riego de cultivos. Durante el recorrido, se observaron plantaciones de cacao secos por falta de suministro de agua.
- Escasez de recursos y tecnología agrícola: Muchos agricultores carecen de recursos financieros y acceso a tecnologías modernas, las cuales contribuirían a aumentar su productividad y la eficiencia en sus cultivos.
- Mercados y precios fluctuantes: La venta de productos agrícolas puede ser incierta debido a la variabilidad de los precios en los mercados y la falta de acceso a mercados estables. La mayoría de los pequeños agricultores, dependen de intermediarios, los cuales en algunos casos trabajan de manera informal y tienden a pagar precios bajos por el producto.
- Desafíos en la gestión de recursos naturales: La gestión sostenible de la tierra y los recursos naturales es esencial para la agricultura a largo plazo; sin embargo, resulta difícil de lograr por sus condiciones de escasez de recursos y falta de conocimientos técnicos.
- Acceso limitado a crédito y financiamiento: Los agricultores enfrentan dificultades para obtener préstamos o financiamiento para mejorar sus operaciones o hacer frente a situaciones de emergencia.
- Vulnerabilidad a plagas y enfermedades: Los agricultores son vulnerables a plagas y enfermedades que afectan a sus cultivos, lo que tiene un impacto negativo en sus ingresos.
- Cadena de suministro desigual: La cadena de suministro del cacao a menudo se caracteriza por prácticas comerciales desiguales, con intermediarios y empresas procesadoras que a menudo se benefician más que los productores. Esto ha llevado a llamados a la equidad en la cadena de suministro y al desarrollo de prácticas más sostenibles y éticas.

Como se puede ver en la Figura 8 y Figura 9, se realizaron las entrevistas en el lugar de cultivo del cacao blanco piurano. Los cultivos del agricultor Lizardo García se encuentran en Buenos Aires y los del agricultor Santos Silva, en San Juan de Bigote.

Figura 8

Productor Lizardo García



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 9

Productor Santos Silva



Elaboración: Los autores de la tesis.

b) Entrevista a dueña de una chocolatería

Como se puede ver la Figura 10, las entrevista se realizó en una oficina ubicada la fábrica de chocolates, en Buenos Aires. La empresa ha ganado 35 medallas nacionales e internacionales. Ofrecen diferentes productos como: tabletas de chocolates, coberturas bombones, polvo de cacao, postres veganos, entre otros. Sus chocolates están elaborados con cacao criollo blanco y endulzados con panela. Sus principales proveedores de materia prima son los agricultores de Buenos Aires, Morropón, Piura. Entre los principales desafíos que enfrentan las empresas de este sector en la región se pueden mencionar:

- Acceso a materias primas: Los accesos a los cultivos de materia prima se han visto afectados por las lluvias y condiciones climáticas en la región. Asimismo, lo anterior ha originado que muchos agricultores pierdan parte de sus cultivos.
- Proveedores de confianza: Es importante tener una fuente confiable y consistente de cacao de calidad, de lo contrario la producción de chocolate puede ser afectada.
- Competencia: Las chocolaterías locales se enfrentan a la competencia de marcas nacionales e internacionales establecidas, lo que dificulta la construcción de una clientela leal.
- Estacionalidad: La producción de cacao es estacional y esta sujeta a las condiciones climáticas. Esto conlleva a fluctuaciones en la disponibilidad de materias primas y, por lo tanto, en la producción de chocolate.
- Calidad del producto: Mantener altos estándares de calidad es esencial para el éxito a largo plazo. Si la calidad del chocolate no es consistente, los clientes pierden interés en la marca.
- Regulaciones y normativas: Cumplir con las regulaciones locales, nacionales e internacionales sobre la producción y etiquetado de alimentos es complicado y costoso. Especialmente si buscas conseguir una certificación.
- Marketing y promoción: Es un desafío para las pequeñas empresas dar a conocer su producto, lo cual puede requerir una inversión significativa en marketing y publicidad.
- Educación del consumidor: Muchos consumidores no están familiarizados con la diferencia entre el chocolate de calidad y los productos más comerciales. Las chocolaterías enfrentan el desafío de educar a los clientes sobre las características y ventajas de su producto.
- Sostenibilidad: Cada vez más, los consumidores buscan productos sostenibles y éticos. Las chocolaterías enfrentan desafíos para garantizar que su cadena de suministro y prácticas de producción sean sostenibles y socialmente responsables.

Figura 10

Entrevista a chocolatería



Elaboración: Los autores de la tesis.

A partir de las entrevistas realizadas, se obtuvo información subjetiva acerca de los principales desafíos que afrontan los agricultores de cacao blanco de la región de Piura, así como las empresas que se dedican a la elaboración de chocolates y/o otros productos derivados del cacao.

En lo que se refiere a los productores, la sostenibilidad y la equidad en la industria son objetivos importantes en los que se deben trabajar a fin que los agricultores tengan una calidad de vida digna y logren superar los desafíos del sector.

En lo que se refiere a las chocolaterías, existe una demanda creciente del chocolate oscuro en el mercado debido a que cada vez son más las personas conscientes de sus beneficios nutricionales. Sin embargo, existe una fuerte competencia de marcas consolidadas en el mercado; por lo cual, las empresas deben trabajar arduamente en dar a conocer la calidad y originalidad de su producto a través de sus campañas de marketing y publicidad. Entre una de las principales ventajas, es la cercanía a un cacao de alta calidad como es el de Piura, el cual es altamente valorado en la industria del chocolate. Lo anterior, marca una diferencia tanto en la calidad del chocolate como en los costos de logística de la materia prima. Obtener las certificaciones del cacao aún resulta ser un proceso complicado en el que se trabaja día a día con el apoyo de las autoridades regionales.

4.4. Investigación cuantitativa

El enfoque cuantitativo de análisis es una metodología investigativa orientada a la cuantificación de datos. Ante un nuevo desafío en investigación de mercados, es esencial que la investigación cuantitativa sea precedida por una investigación cualitativa apropiada (Investigaci & Educaci, 2016).

Por medio del análisis cuantitativo se seleccionó una muestra de los potenciales consumidores, y a través de encuestas, la cual se detalla en el Anexo 4, conocimos sus opiniones sobre el chocolate oscuro, sus gustos y comportamientos.

4.4.1. Objetivo de la encuesta

4.4.1.1. Objetivo general

Conocer los gustos, preferencias, hábitos de consumo y otros aspectos relevantes que tendría la introducción del chocolate Allikana para personas de 18 años a más que vivan y/o trabajen y/o estudien en la región Piura y se interesen por la alimentación saludable.

4.4.1.2. Objetivos específicos

- Descubrir los atributos más valorados del producto.
- Estimar el precio promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.
- Identificar hábitos de consumo del producto.
- Identificar preferencias de los clientes potenciales (lugares de compra, entre otras).

4.4.2. Tamaño de muestra

El departamento de Piura cuenta con un total de 2,103,099 habitantes, de los cuales se define como población a 574,619 habitantes, debido que son las personas mayores de 18 años y se ubican en la zona urbana de los distritos de interés (Piura, Castilla, 26 de octubre, Talara y Sullana).

En la Figura 11, se detalla la fórmula que se consideró para la obtención de la muestra.

Figura 11

Fórmula de cálculo de tamaño de muestra de una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Nota. Adaptado de *Cálculo de muestra de una población finita*,

por QuestionPro, QuestionPro (<https://www.questionpro.com>).

Donde:

- "n" representa el tamaño de la muestra.
- "Z" denota el valor crítico, que es un valor específico asociado con el nivel de confianza (en este caso, un nivel de confianza del 95% para una distribución de dos colas, se traduce en $Z = 1.96$).

- "p" se refiere a la probabilidad de éxito (en este caso, 0.5).
- "q" se refiere a la probabilidad de fracaso, que también es 0.5 en este contexto.
- "N" es el tamaño total de la población.
- "e" representa el error máximo permitido, que en este caso es del 5% (0.05).

En nuestro caso específico:

- El valor de "Z" es igual a 1.96.
- La probabilidad de éxito "p" es del 50%.
- La probabilidad de fracaso "q" también es del 50%.
- El tamaño total de la población "N" es de 574,619.
- El error máximo permitido "e" es del 5%.
- Finalmente, el tamaño de la muestra necesario "n" es de 385.

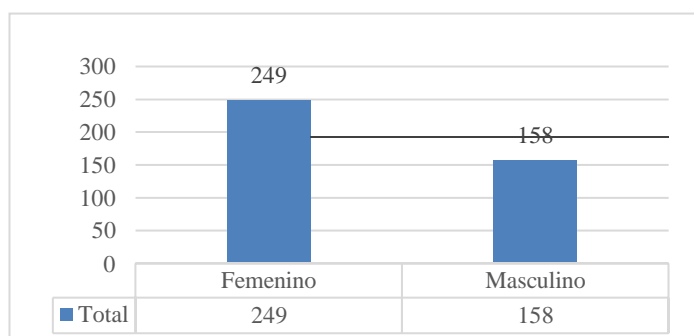
De acuerdo al cálculo realizado, para una población de 574,619 habitantes que cumple las características de nuestro público objetivo, se debe tener una muestra de 385 encuestas para asegurar el nivel de confianza y el margen de error esperado.

4.4.3. Análisis de resultados

Como se evidencia en la Figura 12, de un total de 407 personas encuestadas, el 61% eran mujeres y el 39% eran hombres. De manera similar, según se observa en la Figura 13, la mayoría de las personas encuestadas, tanto en el caso de hombres como de mujeres, se encontraban en el rango de edades de 18 a 44 años. Además, la Figura 14 ilustra que un 81% de los encuestados pertenecía a los niveles socioeconómicos AB y C, con un ingreso mensual superior a S/ 2,500.

Figura 12

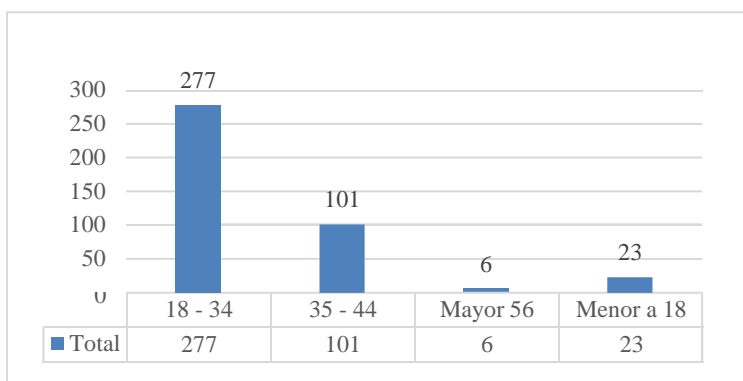
Sexo de las personas encuestadas



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 13

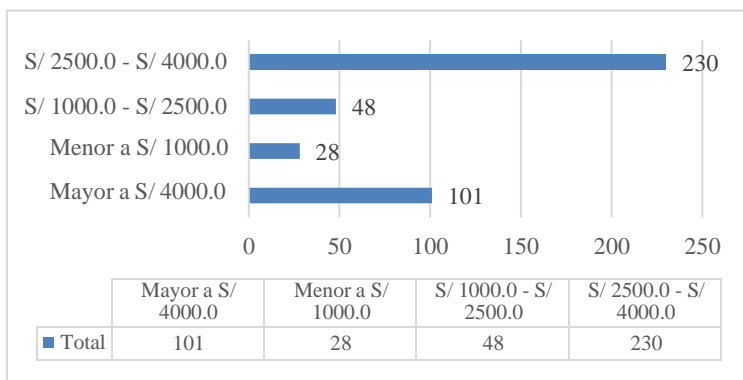
Rango de edad de los encuestados



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 14

Rango de ingresos de los encuestados

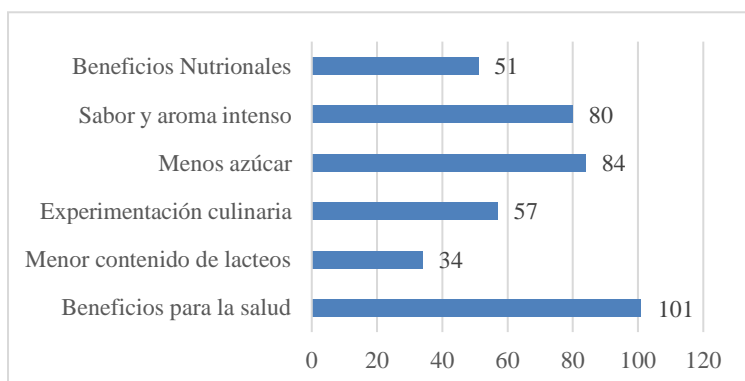


Elaboración: Los autores de la tesis.

Como se puede ver en la Figura 15, los atributos más valorados por el público objetivo en un chocolate amargo son los beneficios para la salud (25%), su menor contenido de azúcar (21%) y su sabor y aroma (20%).

Figura 15

Atributos más valorados de un chocolate amargo

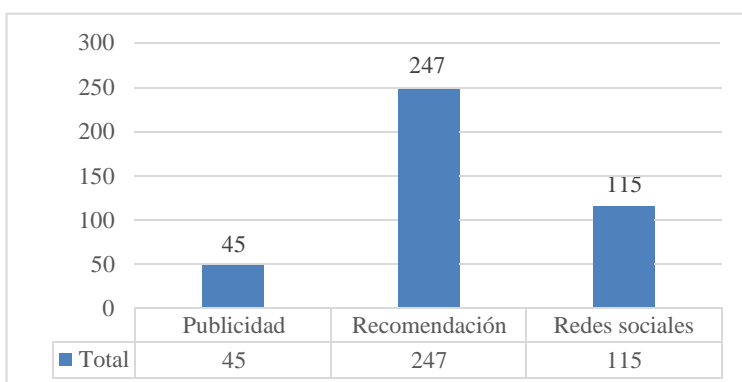


Elaboración: Los autores de la tesis.

Como se puede ver en la Figura 16, la mayoría de encuestados (61%) consumen chocolate amargo por recomendación de familiares, pareja y/o amigos. Asimismo, la Figura 17 muestra que, el 28% estaría dispuesto a pagar de 18 soles a más por una tableta de chocolate al 75% de cacao en una presentación de 70 gramos.

Figura 16

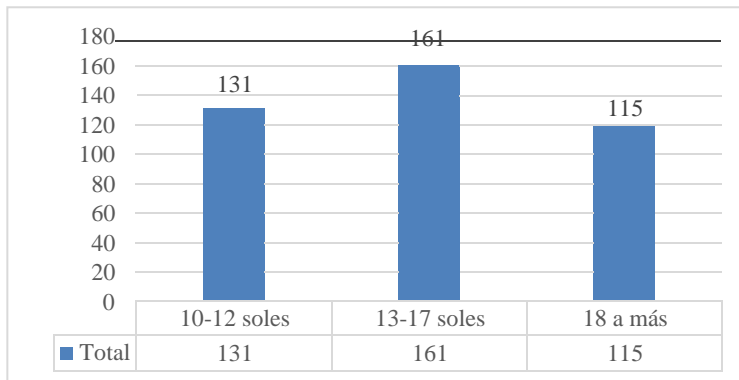
Medio por el cual conoces el chocolate amargo



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 17

Precio de un chocolate al 75% de cacao de 70g

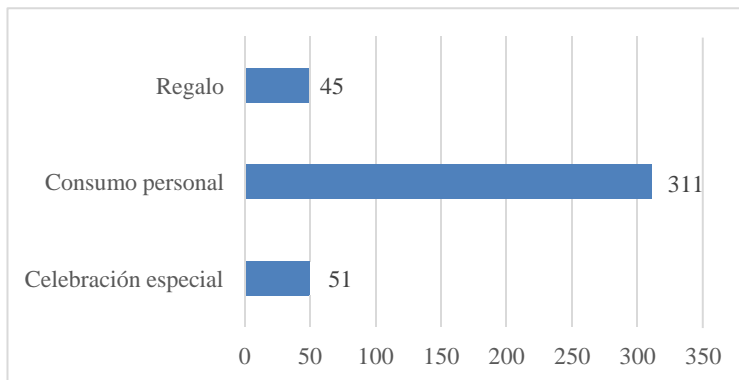


Elaboración: Los autores de la tesis.

Como se puede ver en la Figura 18, Figura 19 y Figura 20, las personas encuestadas compran sus tabletas de chocolate amargo para consumo personal (76%), prefieren consumirlas a media tarde (87%) y sin ningún acompañamiento.

Figura 18

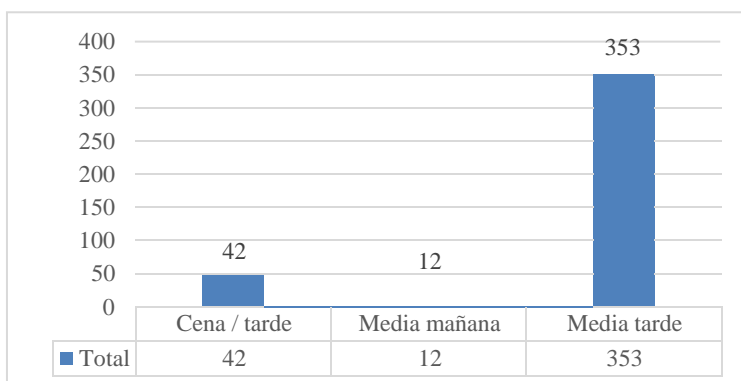
Ocasiones en las que consumen chocolate amargo



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 19

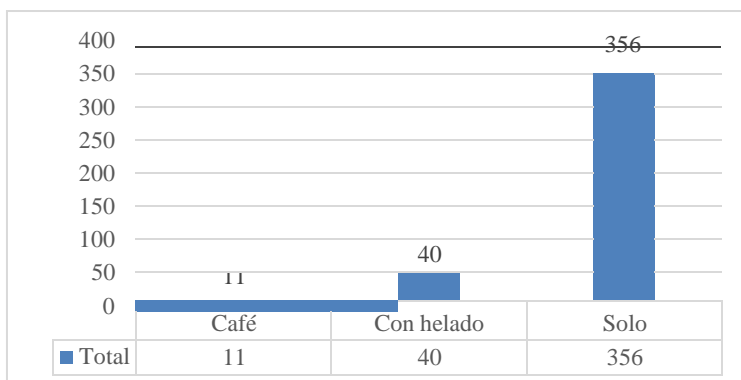
Momento del día en el que prefiere consumir chocolate amargo



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 20

Con qué complementos prefieres consumir el chocolate amargo

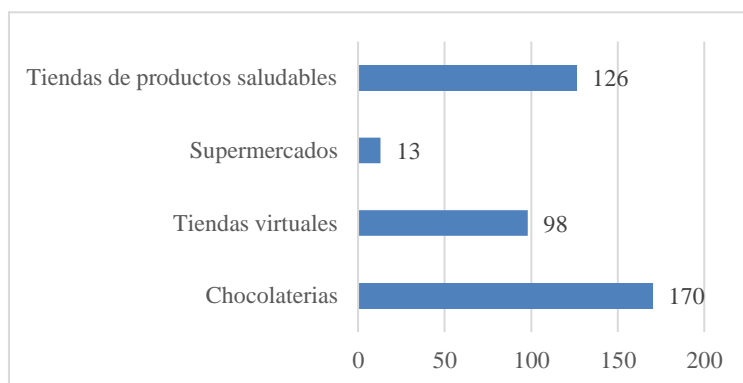


Elaboración: Los autores de la tesis.

Como se puede ver en la Figura 21, los encuestados prefieren comprar sus tabletas de chocolate amargo en chocolaterías o tiendas propias de la marca (42%). Como se puede ver en la Figura 22, las marcas de chocolaterías más conocidas en Piura son Magia Piura (33%) y Korinchocolates (28%). La Figura 23, detalla cuales son los atributos más importantes para un cliente valora cuando visita una chocolatería, los cuales son atención (43%) y ubicación (23%).

Figura 21

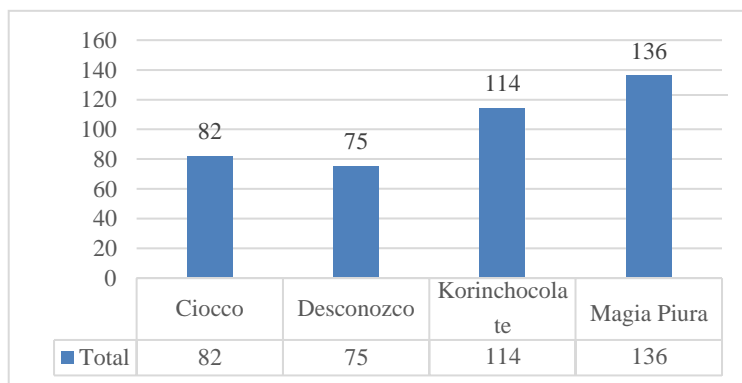
Lugares que prefieren los encuestados comprar chocolate amargo



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 22

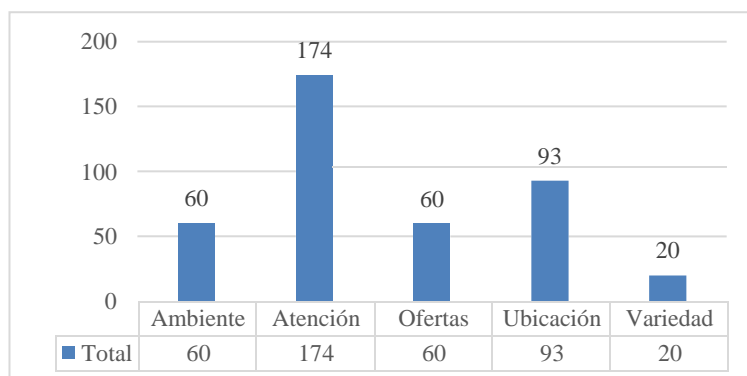
Chocolaterías que conocen los encuestados



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 23

Atributos más importantes en una chocolatería



Elaboración: Los autores de la tesis.

4.5. Estimación de la demanda

4.5.1. Estimación de la demanda potencial

Al considerar el rango de edad, la ubicación y el nivel de urbanización como variables de segmentación, se determinó que el mercado potencial está conformado por un total de 574,619 individuos.

4.5.2. Estimación de la demanda efectiva

En referencia al mercado potencial, se llevó a cabo un estudio cuantitativo utilizando una muestra de 385 individuos. Como resultado de esta investigación, se ha determinado que el 91% del mercado se encuentra disponible. Esta conclusión se basa en las respuestas de las personas que manifestaron que consumen o estarían dispuestas a consumir chocolate amargo. Además, dentro de este grupo, el 28% estaría dispuesto a pagar 18 soles o más por una tableta de chocolate. Al aplicar estos porcentajes, se estima que la demanda efectiva alcanza a 146,413 personas.

En la Tabla 5 se muestra la descripción de cada mercado sobre la estimación de la demanda.

Tabla 5

Cálculos de mercados

Mercado	Descripción	%	Nº personas
Potencial	Población entre 18 años a más que vive en la zona urbana de los distritos de Piura, Castilla, 26 de octubre, Talara y Sullana	100	574,619
Disponible	Grado de aceptación: Si consumen o si consumiesen chocolate amargo	91	522,903
Efectivo	Personas que están dispuestas a pagar de 18 a más soles por una tableta de chocolate amargo	28	146,413

Elaboración: Los autores de la tesis.

4.5.3. Estimación de la demanda objetivo

La estimación de la demanda objetivo se lleva a cabo al tener en cuenta el tamaño del mercado real, el consumo promedio por persona y los objetivos mínimos de cuota de mercado establecidos anualmente por la empresa. Estos objetivos se lograrán mediante la implementación de las estrategias y acciones planificadas en el plan de marketing.

Para obtener el consumo per cápita se consideró el número total de habitantes del Perú, con un índice de crecimiento poblacional 0.5% y el consumo de chocolates en el país a una tasa de crecimiento anual compuesta de 3.4% (Euromonitor, 2023a).

Para la participación de mercado, se utilizó como valor inicial el 4% del mercado efectivo, dicho porcentaje se definió en base a juicio de expertos del sector, en el cual

se describe que el porcentaje de introducción al mercado de consumo de alimentos está alrededor de 2% a 6% (Rodríguez, 2022). Este valor será validado en los primeros años antes de iniciar un crecimiento agresivo con todos los recursos estimados.

En la Tabla 6 se muestra la descripción sobre la estimación de la demanda objetivo.

Tabla 6

Estimación de la demanda objetivo

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Consumo de chocolate (miles kg)	15,820	16,358	16,914	17,489	18,084	18,699	19,335	19,992	20,672	21,375
Población (miles de habitantes)	33,564	33,731	33,900	34,070	34,240	34,411	34,583	34,756	34,930	35,105
Consumo per cápita (kg/habitante)	0.471	0.485	0.499	0.513	0.528	0.543	0.559	0.575	0.592	0.609
Mercado efectivo (N° habitantes)	149,857	152,937	156,018	159,099	162,179	165,259	168,340	171,421	174,501	177,582
% de participación	4%	4%	4%	5%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Total (N° tabletas 70 g/año)	40,361	42,378	44,485	52,500	61,183	70,556	87,392	105,649	125,404	154,465

Elaboración: Los autores de la tesis.

4.6. Conclusiones

A través de las entrevistas con expertos se pudo obtener información relevante de los productores de cacao blanco criollo de Piura y de la industria chocolatera local. Conocer los principales desafíos del sector permite a la empresa identificar oportunidades, generar una ventaja competitiva más eficiente que los competidores, sostenibilidad a largo plazo, entre otras.

Por otro lado, a través de la encuesta se obtuvo información referente a los atributos más valorados de un chocolate amargo, el precio promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto, hábitos de su consumo y algunas otras preferencias de los clientes potenciales.

A partir del mercado efectivo, el consumo per cápita y la participación de mercado definida para cada año, se definió la demanda objetivo, la cual asciende a 40,361 tabletas de 70 gramos en el primer año.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Misión

Ser una chocolatería comprometida con los clientes y aliados estratégicos de la provincia de Morropón, generando valor al cacao blanco criollo de Piura, mediante la elaboración y venta de un producto diferenciado de alta calidad y amigable con el medio ambiente y generando un crecimiento rentable y sostenido.

5.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional de chocolates amargos, siendo referente de calidad en el producto elaborado con el exquisito cacao blanco criollo de Piura, generando valor y rentabilidad a todos los actores de la cadena productiva del cacao (clientes, inversionistas, aliados estratégicos y a la empresa Allikana Chocolates S.A.C.).

5.3. Valores

- Pasión por el chocolate
- Sostenibilidad
- Confianza
- Compromiso
- Excelencia

5.4. Objetivos estratégicos

En la Tabla 7 se describen los objetivos estratégicos de la empresa Allikana Chocolates S.A.C.

Tabla 7

Objetivos estratégicos de Allikana Chocolates S.A.C

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Descripción
Generar rentabilidad sostenible para Allikana Chocolates S.A.C.	Crecimiento por Horizontes	Crecimiento en tres periodos corto, mediano y largo plazo, enfocados a la consolidación de la empresa y crecimiento en el mercado nacional.
Consolidar a Allikana Chocolates S.A.C como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y justo de los aliados estratégicos (productores).	Alianza estratégica con productores, capacitación y tecnificación.	Trabajo en conjunto para el desarrollo económico y técnico de los aliados estratégicos y alternativas para la obtención de financiamiento con apoyo de agentes del sector.
Promover la cultura del consumo saludable del chocolate oscuro en el mercado nacional.	Campanías de aprendizaje social de las bondades del chocolate Allikana.	Por medio de ferias, degustaciones, entrevistas, visitas a empresas y universidades y de manera virtual, se dan a conocer los beneficios para la salud del consumo de chocolate oscuro.

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Descripción
Lograr la excelencia operacional e innovación, a través de una gestión segura, eficiente y comprometida con sus colaboradores.	Reconocimiento para las mejoras en innovación, eficiencia y cumplimiento de objetivos de forma segura.	Elaborar programas establezcan el reconocimiento que se les brinda a los trabajadores por las mejoras en innovación, eficiencia y cumplimiento de objetivos de forma segura.
	Capacitación y entrenamiento acorde al desarrollo y líneas de carrera establecidas para sus colaboradores.	Elaborar programas capacitación y entrenamiento para sus colaboradores de acuerdo con sus líneas de carrera.

Elaboración: Los autores de la tesis.

5.5. Análisis FODA

5.5.1. Fortalezas

- Denominación del cacao blanco piurano como un cacao de excelente calidad, uno de los mejores del mundo.
- Reconocido como uno de los 50 mejores granos de cacao a nivel global en el evento Salón del Cacao y el Chocolate en París.
- Presenta un sabor distintivo en comparación con otros cacaos de alta calidad. El cacao de Piura, en particular, se caracteriza por sus notas cítricas y afrutadas con toques de frutos secos, además de tener un perfil de sabor más suave con menos amargura.
- La región Piura, presenta condiciones únicas de clima, y suelo para la siembra y cosecha del cacao blanco piurano.
- Variedades de cacao resistente a condiciones adversas, cacao con mejor calidad requerido por el mercado.
- No utilización de agroquímicos en la producción del grano de cacao, con miras en la implementación de estándares de certificación orgánica.
- Capacidad de agricultores para incrementar la producción en el corto plazo, existencia de tierras para la actividad agrícola.

5.5.2. Debilidades

- Deficiente manejo de plagas y enfermedades.
- Limitado conocimiento del producto en los procesos de producción, comercialización y exigencias de los mercados especiales.
- Carencia de viveros certificados.
- Limitado conocimiento de la agricultura orgánica.
- Deficiente manejo de cosecha y beneficio del cacao.
- Débil organización de los productores.

- Falta de identidad de productores con su organización.
- Deficiente sistema vial interno e intransitable en época de lluvias.
- Limitado acceso a la información y servicio de telecomunicaciones a nivel de las poblaciones rurales.

5.5.3. Oportunidades

- Condiciones agroclimáticas favorables para calidad de cacao.
- Disponibilidad de profesionales expertos para otorgar asistencia técnica.
- Apoyo a las cadenas productivas con oferta exportable.
- Alianzas estratégicas con ONGS, PIDECAFE.
- Existencia de nichos de mercado demandantes para cacao especial.
- Creciente demanda de productos saludables.
- Escaso número de chocolaterías en la ciudad de Piura.
- Movimiento bean to bar en crecimiento a nivel mundial.
- Participación de las entidades del estado como colaboradores en proyectos de investigación implementados.

5.5.4. Amenazas

- Presencia de fenómenos naturales (sequía prolongada, precipitaciones e inundaciones).
- Localización fronteriza cercada es propicia para la introducción de plagas y enfermedades cuarentenarias.
- Manipulación de precios del grano de cacao por parte de intermediarios.
- Desplazamiento y/o reducción del área cacaotera por otros cultivos más rentables.
- Cambio de hábitos de consumo.
- Volatilidad de precios internacionales.
- Introducción de variedades de cacao transgénicos.
- Incremento de apertura de chocolaterías en la ciudad de Piura.

5.6. Ventaja y estrategia competitiva

La empresa Allikana Chocolates S.A.C. sigue una estrategia de diferenciación, a través de la venta de chocolates exclusivos de alta calidad elaborados con cacao blanco criollo orgánico proveniente de la Provincia de Morropón, comprometido con el medio ambiente y el desarrollo económico y técnico de los agricultores.

La estrategia de compra de la materia prima es por medio de una alianza estratégica bajo el marco de un contrato de asociación en participación con los productores, otorgándoles entre otros beneficios:

- Participación en las utilidades obtenidas por el procesamiento.
- Programas de capacitación y tecnificación, para mejorar el manejo del cultivo, incrementar los rendimientos y reducir los costos de producción.

Esto posibilita asegurar la estabilidad en la entrega del volumen acordado por parte de los productores, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo de sus capacidades y técnicas para mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos, lo que contribuye a garantizar la competitividad de la alianza.

Para mantener su ventaja competitiva basada en la diferenciación, Allikana Chocolates S.A.C. se involucra de manera integral y busca continuamente perfeccionar procesos clave, como la fermentación y secado de los granos de cacao, manteniendo los estándares necesarios para producir chocolates de origen de alta calidad. Esto implica proporcionar capacitación y formación al personal, desarrollando habilidades que cumplan con los objetivos establecidos.

Además, como parte de su estrategia de crecimiento, la empresa utiliza medios virtuales para aumentar su presencia en el mercado y promocionar los numerosos beneficios y la exclusividad de su chocolate, lo que resulta en mayores ganancias para la empresa.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo, se expondrán las estrategias de marketing sugeridas para la empresa, las cuales están alineadas con los objetivos generales del plan de negocios. La formulación de estas estrategias ayudará a establecer metas concretas y medibles que revisten una gran importancia en un mercado específico para la empresa.

6.1. Objetivos

6.1.1. Objetivos cualitativos

En la Tabla 8, se detallan los objetivos cualitativos en un horizonte de mediano plazo del plan de marketing de la empresa.

Tabla 8

Objetivos cualitativos del plan de marketing

Objetivos cualitativos	Descripción
Notoriedad e imagen	Objetivos que se centran en aumentar la visibilidad de la marca y en crear una imagen positiva en la mente de los consumidores.
	1. Que el producto tenga imagen de ser saludable y de calidad.
	2. Que el producto tenga visibilidad en línea.
Posicionamiento	Objetivos que se centran en la manera en que una marca o producto es percibido por su público objetivo en relación con la competencia.
	3. Construir una imagen positiva de la marca que refleje valores positivos, calidad y confiabilidad.
	4. Alcanzar un posicionamiento de la marca por calidad superior.
Captación de nuevos clientes	Objetivos que se centran en la manera de atraer y captar nuevos clientes.
	5. Alcanzar un posicionamiento de la marca por valores y estilo de vida.
	6. Incrementar el interés de potenciales clientes.
	7. Influir en el comportamiento de potenciales consumidores, motivándolos a adoptar una alimentación más saludable.

Elaboración: Los autores de la tesis.

6.1.2. Objetivos cuantitativos

En la Tabla 9, se detalla el objetivo cuantitativo de la marca, el cual está asociado a las ventas de la empresa. El incremento de la cuota de mercado implica alcanzar mayores ventas que la competencia.

Tabla 9

Objetivos cuantitativos del plan de marketing

Objetivos cuantitativos	Descripción
Participación en el mercado	Objetivo que se centra en aumentar la participación en el mercado
	Alcanzar una participación en el mercado de 4% en el primer año.

Elaboración: Los autores de la tesis.

Para lograr los objetivos cualitativos detallados, lo cuales, se espera alcanzar en un horizonte de mediano plazo, se realizarán las siguientes actividades:

- Participar en eventos y ferias comerciales, lo cual permite que las personas prueben el producto, así como establecer contactos y atraer nuevos clientes.
- Realizar programas de fidelización y refencia, que se refiere a recompensar a los clientes actuales.
- Realizar contenido interesante, innovador y educativo, que permita tener presencia en redes sociales, publicidad en línea, tener una página web optimizada y aparecer en los resultados de google; a fin de llegar al público objetivo de manera efectiva.
- Realizar degustaciones en el punto de venta, lo que permite que los clientes acudan a la chocolatería y puedan informarse más sobre el origen, historia, entre otros atributos, del producto.

6.2. Estrategias de segmentación

(Kotler & Gary, 2017) indican que una estrategia de marketing orientada al cliente permite desarrollar relaciones adecuadas con los clientes correctos. Debido que los clientes difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra; es necesario utilizar la segmentación para llegar a nuestro público meta. La segmentación consiste en dividir el mercado en segmentos más pequeños, seleccionar uno de ellos y adecuar nuestro producto a dichos clientes.

Considerando la cobertura de mercado, se seleccionó la estrategia de segmentación concentrada o de nicho.

La estrategia de segmentación o de nicho es aquella que se utiliza cuando una empresa busca una presencia destacada en un segmento específico o en algunos segmentos más pequeños. Esto permite un mayor entendimiento de las necesidades de los clientes en los nichos atendidos; así como ofrecer un producto o servicio muy adaptado a los gustos, necesidades y capacidad adquisitiva del mismo (Kotler & Gary, 2017)

El producto está en la fase inicial de su ciclo de vida, por lo que todas las actividades de marketing se enfocarán en su presentación en el mercado.

La segmentación permitirá la elaboración de una estrategia de marketing mix a la medida.

6.2.1. Criterios

Los criterios de segmentación a considerar para el mercado objetivo son los siguientes:

a) *Demográficos*

- Lugar de residencia y urbanización

Dentro del departamento de Piura, se seleccionaron los distritos de Piura, Castilla, 26 de octubre, Pariñas y Sullana. Los distritos detallados son los que cuentan con una mayor cantidad de población urbana de acuerdo a lo detallado en el Tabla 10.

Se seleccionó a las personas que se encuentran en la zona urbana debido que dicha zona concentra la mayor cantidad de la población en el rango de edad considerado para la venta del chocolate Allikana y cuentan con un mayor poder adquisitivo.

Tabla 10

Distritos con mayor cantidad de personas en la zona urbana

Distrito	Zona Urbana	N° Personas	Total (miles)
Piura	96.20%	184,732	177,712
Castilla	99.20%	193,225	191,679
26 de octubre	100%	197,261	197,261
Pariñas	99.50%	107,159	106,623
Sullana	95.40%	193,254	184,365
Total		875,631	857,640

Nota1: De *Piura Compendio Estadístico 2022* (pag. 71) por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022.

Nota2: *Elaboración Propia.*

- Edad

De acuerdo a la encuesta realizada, la frecuencia de consumo de chocolate amargo es mayor en personas que se encuentran en el rango de edad de 18 años a más. En el departamento de Piura representan el 67% del total de la población, de acuerdo a Tabla 11.

Tabla 11

Rango de edad población Piura

Rango de Edad	%
Edad 18-24	10.00%
Edad 25-39	22.00%
Edad 40-55	19.00%

Rango de Edad	%
Edad >56	16.00%
Total	67%

Nota1: De Perú Población 2022 por Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.

Nota2: *Elaboración Propia.*

b) Conductual

Buscan alimentos saludables, con bajo contenido de azúcar y bajo contenido de aditivos artificiales.

6.2.2. Definición del público objetivo

Se ha determinado como público objetivo a los hombres y mujeres de 18 años a más que vivan y/o estudien y/o trabajen en la zona urbana de los distritos de Piura, Castilla, 26 de octubre, Talara y Sullana; asimismo, que valoren el sabor y la alta concentración de cacao en el chocolate; así como su calidad, sostenibilidad y origen.

6.3. Estrategia de posicionamiento

6.3.1. Ventajas diferenciales

- El chocolate Allikana tiene mayor porcentaje de cacao, en comparación con otras tabletas de chocolate que se encuentran en el mercado. En consecuencia, el producto brinda mayores beneficios para la salud entre los cuales se puede mencionar la mayor cantidad de antioxidantes y compuestos bioactivos propios del cacao.
- El chocolate Allikana, al tener un alto porcentaje de cacao, contiene menos cantidad de azúcar y grasa. Lo cual lo convierte en una opción más saludable, baja en calorías y grasas saturadas.
- El producto es elaborado con cacao blanco criollo, el cual es considerado como uno de los mejores cacaos del mundo. Asimismo, se caracteriza por tener varias cualidades distintivas como: Sabor y textura suave (menos amargo y astringente), fragancia única y menor contenido de grasa.
- Elaboración bajo la metodología bean to bar.
- Compromiso con el crecimiento sostenible de los agricultores de cacao blanco criollo de la región Piura.

6.3.2. Nivel de diferenciación

El objetivo es destacar mediante la calidad del chocolate (porcentaje de cacao, sabor equilibrado, textura suave y cremosa, superficie uniforme y brillo agradable), lo

cual es esencial para superar las expectativas de los clientes. La elaboración del producto en base a cacao blanco criollo, eleva al producto a una calidad superior en el mercado. Asimismo, se busca destacar por el compromiso con el crecimiento sostenible de los agricultores de cacao blanco criollo en la región Piura.

6.3.3. Propuesta de valor

Allikana Chocolates S.A.C., ofrece bajo su marca Allikana, un chocolate saludable y de calidad que contiene un 75% de cacao y es elaborado bajo la metodología bean to bar, con uno de los mejores cacao del mundo, el cacao blanco criollo.

Es un producto que ofrece un alto contenido de cacao y bajo en azúcar, lo cual se traduce en una serie de beneficios para la salud, entre los cuales destacan: rico en antioxidantes, mejora la salud cardiovascular, mejora el rendimiento cognitivo, genera un efecto positivo en el estado de ánimo, controla el apetito, contiene minerales esenciales (hierro, magnesio y zinc), ayuda en la salud de la piel.

Asimismo, para asegurar la calidad de la materia prima desde los campos de cultivo, se propone generar vínculos directos con los agricultores de cacao blanco criollo de la región de Piura, bajo un contrato de asociación en participación. Lo anterior, permite establecer relaciones de confianza de forma sostenible a mediano y largo plazo con los productores, que resulten en un incremento de la producción de cacao blanco en la zona y a la vez, generarles mayores ingresos a los agricultores y una mejor calidad de vida.

6.3.4. Enunciado de posicionamiento

Mi marca Allikana

Es el mejor chocolate oscuro elaborado con cacao blanco criollo

Para hombres y mujeres de 18 años a más

Que buscan un chocolate saludable, de calidad y sostenible.

Porque les gusta cuidar su salud

Gracias al alto contenido de porcentaje de cacao, menor cantidad de azúcar y grasas.

6.4. La mezcla de marketing

6.4.1. Producto

La tableta Allikana es un chocolate al 75% de cacao elaborado con el legendario cacao criollo blanco piurano. Cuidamos el proceso desde el campo de forma detallada

para brindarte una experiencia única de sabores con notas frutales, cítricas y de frutos secos.

El producto responde a la creciente demanda de chocolate amargo, el cual brinda múltiples beneficios para la salud.

Las principales características del producto son:

- Elaborado con cacao criollo blanco piurano, considerado como uno de los mejores cacaos del mundo.
- Cadena de valor trazable a través de la aplicación de la metodología “bean to bar”.
- Su producción permite generar mayores flujos de capital a los productores del cacao y con ello contribuir a su crecimiento.
- Se maneja una sola presentación de 70gr.

a) Marca

La marca lleva por nombre Allikana, que en idioma quechua se traduce como bienestar. El quechua es uno de los idiomas oficiales del Perú, junto con el español y el aimara. Actualmente, se está dando mayor importancia a la promoción y enseñanza del quechua, reconociéndolo como un elemento esencial en la historia del país (Perutravel, 2021).

El nombre Allikana, busca que los consumidores asocien el producto con el bienestar a su salud por los múltiples beneficios que ofrece una tableta con alto contenido de cacao. Asimismo, busca apelar al arraigo de la historia, costumbres y tradiciones peruanas; a fin de despertar el interés y la curiosidad en nuestro sector objetivo el cual pertenece a las estratos sociales A,B y C. Asimismo, se busca seguir la tendencia actual de los chocolates peruanos, los cuales destacan por su autenticidad, sus raíces culturales y su sabor distintivo.

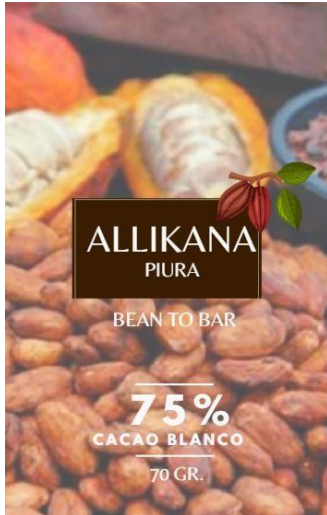
b) Empaque

En la Figura 24, se muestra una propuesta de empaque para la tableta de chocolate Allikana. El empaque está confeccionado en cartón y presenta una estética sofisticada que resalte la categoría de primera calidad de el artículo. En su interior, la barra está resguardada por una lámina de papel aluminio de color plateado, cuya función es extender la durabilidad del producto almacenado, ya que impide la penetración de humedad, previene la oxidación y los cambios bruscos de temperatura, además de conservar su aroma y preservar su sabor sin alteraciones.

Asimismo, en la parte frontal del empaque se resaltan los siguientes atributos: nombre de la marca, origen, concentración de cacao, tipo de cacao y contenido.

Figura 24

Propuesta de empaque de la marca Allikana



Elaboración: Los autores de la tesis.

En la parte posterior del empaque, se detallan los ingredientes utilizados, así como sus propiedades nutricionales. Chocolate bean to bar concentración de cacao, origen de los granos de cacao y propiedades nutricionales. Asimismo, se resaltan sus notas frutales, cítricas y frutos secos.

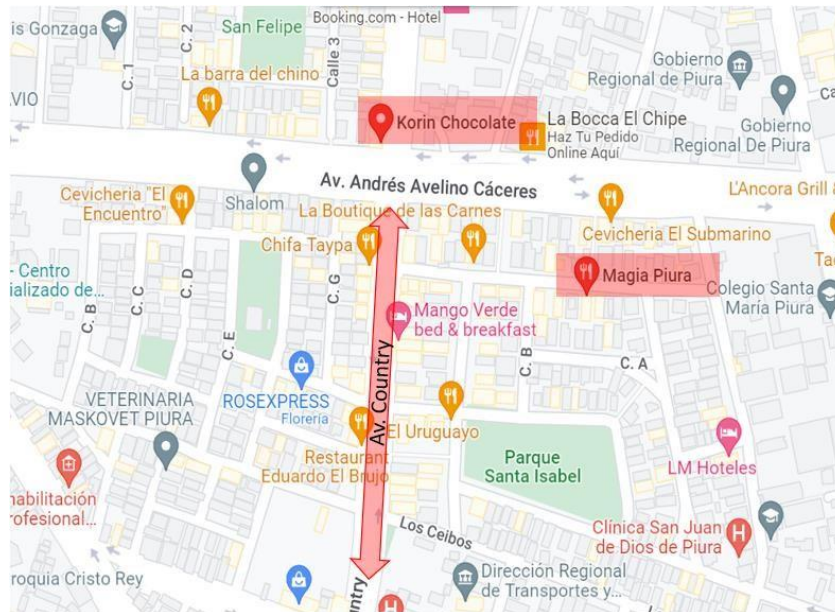
6.4.2. Plaza

La fábrica de los chocolates Allikana y el almacén están ubicados en San Juan de Bigote. La localización se seleccionó por la proximidad a la materia prima, el cacao criollo blanco.

En la Figura 25, se observa la ubicación de la tienda física de la empresa, Avenida Country de la ciudad de Piura.

Figura 25

Ubicación de chocolatería de la marca Allikana



Elaboración: Los autores de la tesis.

Para seleccionar esta ubicación se consideraron los siguientes aspectos:

- **Negocios de la competencia:** Cerca de la ubicación elegida se encuentran otras chocolaterías reconocidas, entre las cuales se pueden mencionar Korin Chocolate y Magia Piura; así como tiendas de productos naturales como Disfruto Biomarket Piura, entre otras. Consideramos una oportunidad aprovechar a los clientes que acuden al resto de negocios para que conozcan la marca.
- **Afluencia de público en la zona:** La afluencia de esta zona es alta. En sus alrededores se encuentran ubicados establecimientos donde acuden personas del mercado objetivo seleccionado; entre los cuales se pueden mencionar el Hotel Casa Andina Premium, la Universidad de Piura (UDEP), Life Wellness Center (Gimnasio), Bottega Capuccino, entre otros.
- **Visibilidad del negocio:** El local está ubicado en una avenida principal, donde tiene gran visibilidad por las personas que transiten a los establecimientos antes mencionados.

Asimismo, se ofrece servicio de entrega a domicilio. A fin de garantizar el sabor y la calidad del chocolate, se considera utilizar un embalaje térmico, el cual permite proteger los chocolates de impactos y mantenerlos a una temperatura inferior a 20°C.

6.4.3. Precio







El precio de las tabletas de chocolate Allikana toma en cuenta el valor percibido que el consumidor tiene sobre el producto y los precios de la competencia.

La tableta de chocolate Allikana al 75% de cacao de 70 gramos tiene un precio de S/20, precio similar al de los competidores principales.

En la Tabla 12 se muestra los principales competidores de la empresa Allikana.

Tabla 12

Principales competidores

Marca comercial	Imagen del producto	% de cacao	Contenido	Precio (S/)
Magia Piura		72%	60 g	20
Ciocco		70%	60 g	20
Cacaosuyo		70%	70 g	21.6
Maraná		70%	70 g	20
Kori Chocolates		70%	60 g	13
Scrap & Chocolates		70%	65 g	23.5

Elaboración: Los autores de la tesis.

Los precios irán cambiando según las etapas del ciclo de vida del producto. Asimismo, se evaluarán variables como el IPC y los costos de materia prima. Esta revisión es particularmente importante debido a que su distribución se realiza a través de puntos de venta propios, pues el alquiler se ajusta cada año como mínimo al IPC.

Es importante que el consumidor perciba la relación entre el precio y la calidad del chocolate.

6.4.4. Promoción

La promoción tiene como objetivo posicionar a la marca Allikana como un chocolate de calidad, saludable y sostenible, que brinda múltiples beneficios para la

salud. Se busca informar al público sobre los beneficios del producto resaltando su calidad y sostenibilidad, los cuales son factores que contribuyen a la diferenciación.

Para alcanzar los objetivos del plan, se contemplan estrategias push y pull de marketing; así como la estrategia de marketing sensorial.

Cabe indicar que cada estrategia se seguirá de cerca para medir su éxito a través de métricas clave como el crecimiento de seguidores en redes sociales, el aumento de las ventas por medios físicos y digitales, tiempo de permanencia en tienda, la retroalimentación de los clientes, entre otras.

6.4.4.1. Estrategia push de marketing

Esta estrategia es una táctica de promoción en la que una empresa o marca promueve activamente sus productos o servicios a través de canales de marketing directos para impulsar su adopción por parte de los consumidores.

Se cuenta con un Community Manager quien maneja la página web y redes sociales a través de un cronograma de publicaciones. Las publicaciones tendrán especial énfasis en: atributos del chocolate, origen y calidad de la materia prima, beneficios para la salud del cacao y el chocolate, compromiso de la empresa con los pequeños agricultores de la región, eventos programados, premios y reconocimientos obtenidos, promociones, descuentos, concursos y noticias resaltantes acerca de la industria.

Asimismo, a través de los diferentes canales, los clientes podrán compartir sus experiencias con el producto. Consideramos clave en la decisión de compra, las referencias y recomendaciones de los consumidores.

- **Página web**

La marca Allikana cuenta con una página web, donde los usuarios pueden encontrar información sobre la empresa, marca y producto. Entre las funcionalidades que tiene la página, se pueden mencionar:

- Proporcionar información detallada sobre el producto, eventos o cualquier otro contenido relevante.
- Venta en línea del producto.
- Captar información de contacto de visitantes interesados para futuras comunicaciones de marketing.
- Compartir conocimientos, tutoriales, recursos educativos o noticias para informar y educar a la audiencia.
- Promover y gestionar eventos, conferencias o actividades a través de la web.

- Obtener datos demográficos y de comportamiento de los visitantes para mejorar la estrategia de marketing y el contenido.
- Brindar soporte al cliente a través de recursos de chat en vivo o asistencia por correo electrónico.
- Facilitar la comunicación con los clientes, seguidores o usuarios a través de formularios de contacto, comentarios en el blog o enlaces.

Cabe indicar que el contenido de la página se mantendrá actualizado y se seleccionará contenido relevante para mantener el interés del público objetivo.

- Redes sociales

De acuerdo con el informe de We Are Social y Hootsuite sobre plataformas de marketing en 2022, se observa que el incremento de usuarios en las redes sociales sigue una trayectoria ascendente. En el año 2022, el número de usuarios de redes sociales representa más del 58% de la población global.

En línea con ello, se consideran a las redes sociales, como un canal de promoción clave para llegar al público objetivo; entre algunas herramientas que se utilizarán en estas plataformas se pueden mencionar: formatos de anuncios variados, accesibilidad móvil, interacción y participación con el usuario, métricas de seguimiento, generación de tráfico cualificado hacia el sitio web, entre otras.

- Facebook

Se contará con una página de Facebook que permita a los clientes conocer a la marca e interactuar con ella. Facebook es un medio que facilita la comunicación con los clientes; debido que te permite interactuar con ellos través del Messenger y de los comentarios en los anuncios, a través de los cuales se responderán inquietudes y preguntas. Asimismo, se realizarán anuncios por medio de imágenes, videos, presentaciones multimedias, entre otras.

- YouTube

Se contará con un canal de marca, donde se aloje contenido y contruya una comunidad en línea. Lo anterior, a fin de mantener una presencia constante y atraer seguidores por este medio.

Asimismo se realizarán anuncios en video a través de los cuales se contarán historias del producto y la marca de manera efectiva y creativa. Esto ayudará a construir una conexión más profunda con los espectadores, aumentar su interés por el producto y generar confianza entre los clientes potenciales. Entre los

diferentes formatos de anuncio que te brinda la plataforma se pueden mencionar: TrueView (anuncios que los espectadores pueden omitir), anuncios bumper (anuncios cortos no omitibles) y anuncios de búsqueda de video.

- Whatsapp

Se contará con Whatsapp Business, en la cual se utilizarán sus diferentes herramientas como catálogo de los productos, compartir enlaces directos, mensajes automatizados de bienvenida, de ausencia o respuestas rápidas a preguntas frecuentes, creación de etiquetas que permitan mantener organizados los chats y mensajes importantes, así como encontrarlos con rapidez. Asimismo, a través de esta plataforma de mensaje, se enviará contenido a los clientes relacionado a descuentos y promociones del producto.

- Instagram

El perfil de Instagram permitirá dar a conocer la marca y el producto a través de sus diferentes herramientas como creación de reels, etiqueta de productos, seguimiento de tendencias, creación feed e historias. Asimismo, a través de la opción de mensajería, permite interactuar directamente con los clientes para brindar información y resolver dudas e inquietudes.

- TikTok

Se busca captar la atención de los usuarios a través de videos cortos entretenidos, retos, desafíos HashTag, concursos, tendencias, entre otros.

- Google Adwords

Esta plataforma servirá para tener prioridad en las búsquedas de chocolate de alta calidad, facilitando la publicidad de la empresa en los motores de búsqueda de Google y otros asociados a él.

Con esta plataforma se busca dar a conocer la marca y el producto, conseguir un tráfico cualificado hacia la página e impulsar las ventas a través de la tienda online.

- Ferias de Cacao y Chocolate:

Participación en ferias de cacao y chocolate locales, las cuales permitan tener mayor visibilidad y exposición, retroalimentación en tiempo real, generación de clientes, generación de ventas directas, educación del consumidor, aumento de la confianza del cliente y promoción local.

6.4.4.2. Estrategia pull de marketing

Se utiliza esta estrategia para atraer a los clientes para que vuelvan y sigan comprando el producto.

- Programa de fidelización:

Busca crear vínculos duraderos con los clientes, así como fomentar compras repetitivas del producto. Para lograrlo, el primer paso es identificar y clasificar a los clientes de la chocolatería, a través de una amplia base de datos donde quede registrado información como datos de contacto, género, edad, ubicación, frecuencia de compra, intereses, entre otros. Considerando el perfil del cliente objetivo, como parte del programa de fidelización se contemplan los siguientes beneficios:

- Descuentos: Descuentos exclusivos para los miembros del programa. Se contempla que los descuentos aumenten a medida que los clientes realicen más compras.
- Invitaciones a eventos exclusivos: Ser parte de los eventos especiales organizados por la empresa, como degustaciones, talleres de fabricación de chocolate y visitas a los cultivos de cacao y a la fábrica de chocolates.

- Opiniones y testimonios:

En la página web y redes sociales, se contempla un espacio para que los clientes interactúen tanto con la empresa como con otros clientes. En dicho espacio, pueden dar su opinión y testimonio acerca de la calidad del producto, así como de su experiencia de compra.

6.4.4.3. Estrategia de marketing sensorial

Se trata de la participación de los sentidos y las reacciones que surgen en los compradores al momento de adquirir un producto o servicio en una empresa. Esto se lleva a cabo con el propósito de influir en las opiniones de los consumidores a través de experiencias, utilizando atributos como el aroma, el color, el sabor y la textura del producto (Barboza, 2019).

A través de la aplicación del marketing sensorial, se busca estimular los sentidos de los consumidores y que éste logre una experiencia completa, fomentando su compra final del producto.

Los elementos de identidad sensorial de la chocolatería son:

- Visual:

El uso del marketing sensorial centrado en la vista es una tendencia en crecimiento constante. Se utiliza para forjar una experiencia visual memorable que despierte

emociones en los consumidores. Esto se logra a través de la creación de una atmósfera que puede impactar en cómo los clientes perciben lo que ven y, por ende, en su comportamiento de compra o consumo. El objetivo es influir en la percepción del cliente mediante elementos visuales estratégicamente diseñados.

La estrategia se orienta en crear experiencia mediante el aspecto visual de la tienda física de la marca Allikana. Para lo cual, se crea un entorno atractivo donde se proyecta la historia de la marca, así como su vínculo directo con los productores de cacao blanco criollo de la región de Piura. Como parte de la decoración se utilizan hojas de árboles de cacao y mazorcas de los cultivos; así como colores marrones en alusión al chocolate. Se han considerando también utilizar elementos regionales que denoten identidad cultural. Para lograrlo se cuenta con la colaboración de un profesional en diseño de interiores que se encargue de la decoración del espacio, lo cual incluye la iluminación y elementos adecuados. Se busca proyectar un ambiente ideal para que los clientes que visiten la tienda se tomen fotografías y recomienden a otros consumidores visitar la tienda.

- **Auditiva:**

Se ha evidenciado que la presencia de música en un local conduce a que las personas permanezcan por más tiempo, y además, la música impacta en aspectos como el disfrute del sabor de la comida, el apetito, el comportamiento al comer, la velocidad de consumo, el gasto y, en última instancia, en la experiencia general del consumidor. Esto subraya la importancia de la música en la industria, ya que influye de manera significativa en las sensaciones y emociones experimentadas por los clientes.

La estrategia se enfoca en generar comodidad a través de la selección de melodías apropiadas que acompañen la experiencia de compra del cliente. Para lograrlo, se dispone de una lista de reproducción en la plataforma Spotify que se adapte a los productos que ofrecemos. Hemos optado por utilizar la plataforma Spotify debido a su capacidad para transmitir música en línea con una amplia variedad de géneros y listas de canciones personalizadas. Al crear estas listas de reproducción, se tendrán en cuenta factores como el perfil del público que visita la tienda en diferentes momentos del día.

- **Olfativa:**

El olfato está estrechamente ligado a las emociones. La utilización de fragancias resulta especialmente intrigante para la identificación de una marca o empresa, ya que influye directamente en las decisiones de compra. Determinados aromas tienen la capacidad de evocar sensaciones placenteras en los clientes, por lo que esta estrategia se emplea para estimular las compras impulsivas. Es por esta razón que el marketing olfativo está en auge, ya que esta táctica comercial asocia un aroma específico al producto o marca, de manera que el cliente asocie automáticamente ese aroma con dicho producto o marca en el futuro.

La estrategia se centra en la utilización de productos que perfumen el entorno, creando una sensación de relajación y armonía para lograr diferenciación. Se contempla el empleo de micro nebulizadores de aromas digitales, los cuales son fáciles de utilizar y pueden ser programados. Se evaluarán diversas opciones de fragancias que realcen y complementen el ambiente. Con la orientación de un especialista, se elegirá la fragancia ideal o fragancias ideales para la tienda, que pueden ser sugeridas por el proveedor o incluso la creación de una fragancia personalizada (Odotipo).

- **Táctil:**

El sentido del tacto se relaciona de manera directa con los objetos y superficies. Por este motivo, el marketing táctil desempeña un papel fundamental en el ámbito de la gastronomía, ya que proporciona al cliente una experiencia singular, entretenida y vanguardista durante su visita, permitiéndole explorar y experimentar lo que está degustando de una manera muy especial. A través del tacto, se descubre el entorno de una manera única y distinta.

La estrategia se enfoca en crear las condiciones apropiadas en las instalaciones y asegurar la disponibilidad de los materiales adecuados en la tienda con el fin de proporcionar comodidad a los clientes. Para lo cual, se mantendrá la temperatura y la iluminación adecuadas en el establecimiento, lo cual es esencial para crear un ambiente cómodo. Ajustar la temperatura del lugar, independientemente de la estación, es sumamente importante, ya que se requiere crear un ambiente que proporcione comodidad corporal a los clientes. Puede resultar bastante incómodo estar en una tienda en la que todo funciona correctamente, pero la temperatura es demasiado fría o la ventilación insuficiente, lo que provoca que los clientes sientan

molestias y suden durante su estancia en el local. En cuanto a la iluminación, debe ser coherente tanto con el estilo del establecimiento como con el tipo de producto que se ofrece.

Adicionalmente, se contará con un espacio donde los clientes podrán tocar y visualizar el cacao en sus diferentes etapas del proceso, desde el cacao fresco hasta el cacao transformado en chocolate.

6.5. Presupuesto de marketing

En la Tabla 13 se muestra el presupuesto del plan de marketing, en el cual se han tenido las consideraciones detalladas a continuación. Cabe indicar que los gastos relacionados al plan de marketing en el año 10 se optimizaron en función del ciclo de vida del proyecto de 10 años.

- Ferias: Se ha considerado la participación en 2 a 3 ferias locales por año, contemplando un monto de S/ 3,500 soles por feria (Anexo 5). Asimismo, a partir del año 3, se considera la participación en el Salón del Cacao y Chocolate, para lo cual se ha asignado un presupuesto de S/ 8,000 soles por año. Ambos incluyen alquiler del espacio, decoración, transporte, personal de apoyo, entre otros.
- Merchandising: Se considera la compra de merchandising como lapiceros, llaveros, libretas, imanes, bolitas antiestrés, portacelulares de la marca Allikana. Inicialmente se asigna un monto de S/ 3,000 soles (Anexo 6), el cual se va incrementando acorde a la participación de mercado estimada.
- Página web: Para el diseño web se considera un monto de S/ 1,500 soles en los años donde se requieren mayores cambios (año 1, año 4 y año 7), para los demás años se contempla un monto de S/ 500 soles. Asimismo, se toma en cuenta un monto de S/200 soles para el dominio y S/50 soles mensual por el hosting.
- Redes sociales: Se ha asignado un presupuesto de S/ 280 a S/ 600 soles mensuales para la publicación de anuncios en las plataformas de Facebook, Youtube, Whatsapp, Instagram y Tiktok.
- Google Adwords: Se ha asignado un presupuesto de S/ 800 a S/ 2000 soles mensuales a partir del año 5, debido que se cuenta con una mayor participación en el mercado.
- Programas de fidelización: Se considera un 5% a 10% anual de clientes que forman parte del programa, a los cuales se les brinda descuentos de hasta 20% en sus compras. Asimismo, se contempla realizar al menos 2 veces al año visitas a los

cultivos de cacao y fábrica de chocolates, así como talleres de elaboración de chocolate Allikana.

- Marketing sensorial: En cuanto al marketing visual, se considera la contratación de un diseñador de interiores en el año 1 y en el año 5. Asimismo, la compra de elementos decorativos anualmente por un monto de S/ 500 a S/ 1000 soles mensual. En cuanto al marketing auditivo y olfativo, se contempla la contratación de la empresa Aromacento marketing sensorial, quienes brindan dicho servicio especializado a un monto de S/ 377.6 soles. Cabe indicar que los aromatizadores son entregados en comodato y los parlantes deben ser adquiridos por el cliente, para lo cual se ha contemplado un monto de S/ 2,849 soles.

Tabla 13

Presupuesto de marketing

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ferías	7,000	7,000	11,500	11,500	15,000	15,000	18,500	18,500	18,500	10,500
Merchandising	3,500	3,572	3,644	4,180	4,735	5,307	6,389	7,507	8,661	10,369
Campañas publicitarias (Avisos, afiches, posters, dípticos, broucher, banners)	2,400	2,400	4,800	6,400	8,000	8,000	10,400	10,400	8,000	8,000
Página web (Dominio, hosting, diseño web)	2,320	1,100	1,100	2,100	1,100	1,100	2,100	1,100	1,100	1,100
Redes sociales (Facebook, Youtube, Whatsapp, Instagram y Tiktok)	13,016	13,440	13,440	17,280	17,280	19,200	28,800	28,800	28,800	9,600
Google adwords	0	0	0	0	9,600	10,560	16,800	19,385	22,476	26,400
Programas de fidelización	0	0	8,007	9,450	11,013	12,700	18,877	22,820	37,471	55,607
Estrategia push y pull	28,236	27,512	42,491	50,910	66,728	71,867	101,866	108,512	125,008	121,577
Visual (Diseñador de interiores y elementos decorativos)	22,500	6,000	6,000	6,000	6,000	16,500	12,000	12,000	12,000	6,000
Auditiva y Olfativa (servicio especializado y parlantes)	7,833	4,984	4,984	4,984	4,984	7,833	4,984	4,984	4,984	4,984
Táctil (Materiales para carta y otros materiales)	3,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000
Estrategia marketing sensorial	33,333	11,984	11,984	13,984	11,984	25,333	19,984	17,984	17,984	11,984
Total	61,569	39,496	54,476	64,895	78,712	97,201	121,850	126,497	142,992	133,561

Elaboración: Los autores de la tesis.

6.6. Conclusiones

El plan de marketing que se ha delineado incluye una serie de estrategias y medidas destinadas a lograr varios objetivos clave. Estos objetivos incluyen aumentar la visibilidad de la marca, atraer nuevos clientes y establecer una posición destacada en la mente del consumidor como un chocolate de alta calidad, beneficioso para la salud y sostenible. Se ha identificado un público objetivo específico: personas mayores de 18 años que tienen afinidad por el chocolate oscuro debido a sus numerosos beneficios para la salud. Este público reside en los distritos de Piura, Castilla, 26 de octubre, Pariñas y Sullana.

Nuestras estrategias incluyen una fuerte presencia en medios digitales a través de la página web, redes sociales (Facebook, Youtube, Whatsapp, Instagram y Tiktok) y Google Adwords. A través de los canales descritos se considera la publicación de contenido que resalte nuestros valores de calidad y sostenibilidad.

Asimismo, se utilizan estrategias de marketing sensorial, los cuales sumergen a los clientes en una experiencia multisensorial única que refleja la esencia y calidad del producto. Se contemplan estrategias para estimular los sentidos visuales, auditivos, olfativos y táctiles, en nuestra tienda física.

Se contempla también la participación en ferias y eventos locales los cuales permitan tener mayor visibilidad y exposición, retroalimentación en tiempo real, generación de clientes, generación de ventas directas, educación del consumidor, aumento de la confianza del cliente y promoción local.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Mediante el presente capítulo se describe el marco en donde se desarrolla el proceso productivo, así como también las variables, los parámetros y métricas que intervienen en cada uno de los procesos necesarios para producir los chocolates Allikana al 75% de cacao en una presentación de 70 gramos.

7.1. Objetivos

En la Tabla 14 se detalla los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 14

Objetivos del plan de operaciones

Objetivos específicos	Estrategia	Descripción
Garantizar el suministro de materia prima	Asegurar de manera constante y confiable la disponibilidad de cacao blanco criollo	Mantener una relación directa con los productores, sólida y colaborativa, por medio de un contrato de asociación en participación.
		Diversificación de proveedores.
Cumplir con la demanda objetivo	Establecer plan de producción	Utilizar técnicas de pronóstico de demanda y análisis de datos para prever de manera más precisa las necesidades futuras.
Lograr la calidad requerida de los granos de cacao para la elaboración de chocolates	Selección de granos que cumplan con las características deseadas	Garantizar que los materiales adquiridos cumplan con los estándares de calidad y especificaciones necesarios para la <u>producción de productos de alta calidad.</u>
		Control de calidad durante los diferentes procesos.

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2. Estrategia de operaciones

7.2.1. *Materia prima*

Se explora la oferta de cacao blanco de la provincia de Morropón, en la localidad de San Juan de Bigote, específicamente en el centro poblado La Quemazón, por ofrecer uno de los cacaos blancos piuranos de mayor calidad. A fin de garantizar o fomentar que los agricultores de la localidad de San Juan de Bigote le vendan parte de su producción de cacao seco a la empresa, se establecen vínculos directos con los agricultores bajo un contrato de asociación en participación.

Se ha verificado que, en el distrito de San Juan de Bigote, centro poblado La Quemazón, existen suficientes hectáreas de cultivo para abastecer la demanda proyectada para las operaciones de Allikana durante los 10 años del ejercicio financiero. También se ha considerado la contingencia de desabastecimiento por algún fenómeno natural, evaluando el suministro de materia prima en localidades cercanas, tales como La Pareja, Buenos Aires y Morropón.

En línea con lo mencionado anteriormente, en el Anexo 7 se detalla el compromiso establecido con los productores del centro poblado La Quemazón y La Pareja para que nos suministren de materia prima durante el ciclo de vida del plan de negocio.

La producción de granos de cacao en el departamento de Piura es estacional, siendo enero, febrero y marzo los meses de mayor cosecha anual. Para el caso del centro poblado de La Quemazón, se tiene una producción promedio que se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Producción mensual del grano de cacao seco (en toneladas)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Producción (ton.)	12.00	15.00	20.00	12.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

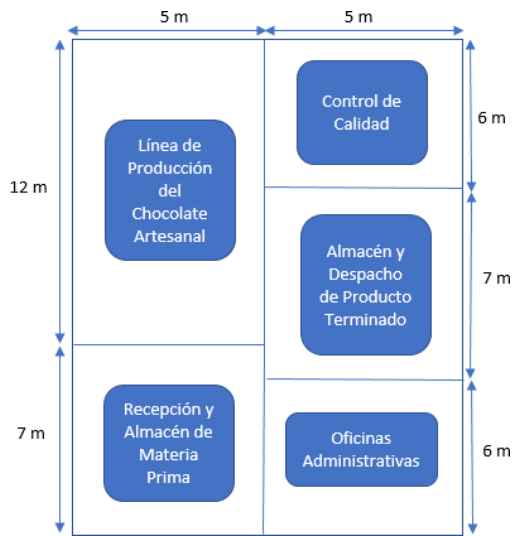
Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.2. Localización y dimensionamiento de la fábrica

Teniendo en cuenta que los proveedores de materia prima se encuentran ubicados en los centros poblados de La Quemazón y La Pareja, se ha considerado que la fábrica este ubicada en la localidad de San Juan de Bigote, en un terreno de 384 m², de los cuales, se contempla construir 190 m². En la Figura 26, se detalla la distribución de la fábrica y en la Figura 27, se muestra la distancia que hay entre el centro poblado La Quemazón (agricultor) y San Juan de Bigote (fábrica).

Figura 26

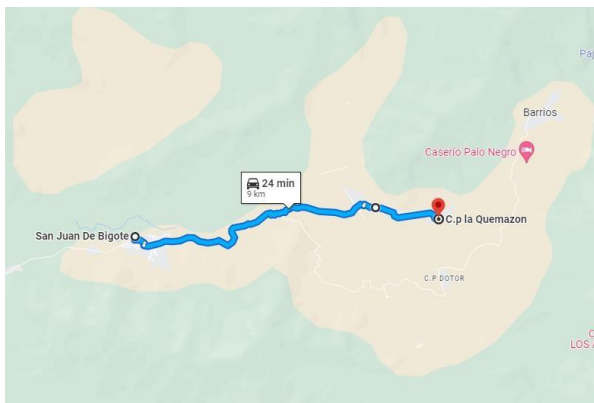
Distribución de la fábrica de chocolates



Elaboración: Los autores de la tesis.

Figura 27

Distancia entre el centro poblado La Quemazón y San Juan de Bigote



Elaboración: Los autores de la tesis.

El flujo que se seguirá dentro de la planta de Allikana será el siguiente:

- a) **Recepción y almacén de materia prima:** se recepciona los granos secos de cacao en sacos de yute. Los granos secos tienen que ser evaluados previamente en las instalaciones de los productores por nuestro personal especializado.
- b) **Línea de producción:** una vez que se cuente con la materia prima (granos secos de cacao) disponible, esta es llevada hacia la línea de producción del cacao.

- c) **Control de Calidad:** culminado el proceso productivo, se realiza un control de calidad del producto terminado, contrastandolo contra la especificaciones de los chocolates Allikana.
- d) **Almacenamiento y despacho:** Posterior a la evaluación realizada por el área de calidad, se procede a almacenar y distribuir las tabletas de chocolate.

7.2.3. Procesos

El proceso de producción de chocolates bajo la metodología bean to bar, implica varias etapas o pasos, que involucran la participación del responsable de la elaboración de los chocolates, desde el momento del cultivo, el cuidado durante el desarrollo de la planta de cacao, la etapa de cosecha, la selección de las mejores vainas, la etapa de fermentación en bandejas artesanales, el secado del cacao, el procesamiento de las semillas de cacao seco hasta la obtención de pasta de cacao y la misma elaboración de los chocolates. Es decir, el consumidor obtiene un chocolate que proviene de un proceso, que cuida cada etapa desde que el grano está en planta hasta la misma entrega en tienda. En la Figura 28, se describen los principales procesos desde la obtención del grano de cacao hasta su transformación en las barras de chocolate.

Figura 28

Proceso de elaboración de chocolate



Secuencia de Pasos para la obtención de chocolates (Fuente: Elaboración Propia)

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.3.1. Cultivo

Se refiere a la siembra de las semillas. En la región Piura, se viene practicando la siembra de plántulas o plantones desarrolladas en viveros de cacao, en los cuales se

mejora la calidad de las propiedades de las plantas productoras del cacao blanco piurano.

En la mayoría de las zonas productoras de cacao en el Perú y en todo el mundo, se ha adoptado la práctica de cultivar mediante la siembra de plántones. Estos plántones son previamente mejorados a través de injertos, con el objetivo de lograr plantas de cacao más resistentes a enfermedades y condiciones climáticas adversas. La utilización de injertos también persigue acelerar el crecimiento y la maduración de los árboles de cacao, además de aumentar la producción de cacao por planta. En este esfuerzo por mejorar los cultivos de cacao, la región de Piura no es una excepción.

Es importante resaltar que los plántones se trasladan desde los viveros de cacao a tierras de cultivo adecuadas, las mismas que generalmente son regiones tropicales y cercanas a la zona ecuatorial; esto debido a que el cacao prospera o se desarrolla mejor en climas cálidos y húmedos con suficiente suministro de agua. En la Figura 29, se pueden observar los plántones de cacao blanco criollo listos para ser entregados a los agricultores de la zona.

Se recorrieron diferentes áreas de cultivo en la región de Piura como las localidades de Chulucanas, Morropón, San Juan de Bigote, Buenos Aires, La Quemazón, entre otras. Se observa que como buena práctica, los cultivos de cacao se siembran junto a otra planta dócil y que sirva de protección y sombra. En la región Piura se utilizan las plantas de plátano como compañero protector de cada árbol de cacao.

Figura 29

Plántones de cacao blanco Morropón



Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.3.2. Cosecha

Una vez los árboles de cacao alcanzan la madurez, se procede con el corte y recolección de las vainas. A medida que se recolectan las vainas se realiza una primera selección, buscando las mejores vainas de cacao. Las vainas que ya se encuentran maduras suelen tener un color amarillento o rojizo y contienen las semillas de cacao las mismas que están embebidas en una pulpa algo jugosa y dulce.

Además del tono de color, los agricultores también se orientan por el sonido de resonancia que emana cuando se golpea suavemente el interior con los nudillos de la mano.

Antes de cosechar la mazorca, es fundamental verificar que esté en un estado de madurez adecuado. Esto es crucial para evitar la mezcla de granos en distintos niveles de desarrollo. De lo contrario, esta situación podría resultar en una pérdida de calidad durante el proceso de fermentación.

La recolección se realiza de manera manual utilizando una tijera para cortar el pedúnculo de la mazorca. En este proceso, se toma precaución para no causar daños a las flores y a los brotes cercanos. Este procedimiento se lleva a cabo de manera artesanal, combinando técnicas y tradiciones que han sido transmitidas de generación en generación entre los productores de cacao.

Antes de cosechar la mazorca, es fundamental verificar que esté en un estado de madurez adecuado. Esto es crucial para evitar la mezcla de granos en distintos niveles de desarrollo. De lo contrario, esta situación podría resultar en una pérdida de calidad durante el proceso de fermentación.

La recolección se realiza de manera manual utilizando una tijera para cortar el pedúnculo de la mazorca. En este proceso, se toma precaución para no causar daños a las flores y a los brotes cercanos.

Cada vez más agricultores usan técnicas agrícolas bien difundidas, debido que tienen acceso a: centros de formación, cooperativas, universidades, institutos y también empresarios con quienes los agricultores incorporan las mejores técnicas para realizar sus actividades tradicionales.

Durante máxima producción, las cosechas no deben sobrepasar los 15 días, debido que las semillas requieren cuatro semanas para empezar a germinar. En temporadas lluviosas, la cosecha se lleva a cabo en 15 días y en lluvias, cada 30 días (INACAL, 2021).

Cabe indicar que en la región Piura, se producen entre 50%-70% de pepas blancas por mazorca (Lares, 2019).

Una vez recolectadas las mazorcas, se desgranar obteniéndose el cacao en baba.

7.2.3.3. Fermentación

Una vez que el cacao en baba ha sido extraído, se procede a su fermentación en bandejas o cajas, durante varios días (entre 4 a 8 dependiendo de su procedencia y características particulares para cada cacao). Durante esta etapa, la pulpa externa o mucílago se elimina mediante un proceso que aprovecha la alta temperatura generada por el azúcar contenido en los granos. Este paso es crítico y esencial, ya que influye en la calidad del cacao. En el interior del grano, permite la formación de los precursores y compuestos responsables del aroma y sabor a chocolate, mientras que en la parte exterior contribuye al volumen del grano.

El tiempo transcurrido entre la extracción de los granos y su colocación en las cajas de fermentación debe ser preferiblemente dentro de las primeras 6 horas y no debe exceder las 24 horas, todo esto sujeto a las condiciones específicas de la zona.

La fermentación se lleva a cabo en cajones, siendo importante contar con una cantidad adecuada de cacao para asegurar que los granos se calienten (mínimo 30 kg). Es crucial evitar mezclar cacaos de diferentes días de recolección. A continuación, se describen las dos fases en las que se realiza la fermentación: la fase anaeróbica y la fase aeróbica.

- Anaeróbica

En este proceso, es esencial que los granos no estén expuestos al aire, lo que se logra al cubrirlos con hojas de plátano. Mediante esta técnica, los monosacáridos presentes en el mucílago o baba de cacao entran en una reacción que los transforma en ácido cítrico, evolucionando luego hacia el etanol (alcohol etílico). Esto da lugar a una elevación en la temperatura y, en consecuencia, a un aumento en la acidez de la pulpa. Esta fase tiene una duración aproximada de dos días completos.

- Aeróbica

En esta fase se realiza lo contrario, el grano es completamente expuesto al aire. Se inicia con la remoción de la masa de cacao dentro del cajón. Es importante procurar que los granos que estaban en la parte de abajo suban, los que se encontraban en la parte superior bajen, los granos que estaban ubicados a la derecha se recorran hacia la izquierda y los de la izquierda hagan lo mismo hacia la derecha. Las remociones son

clave en esta fase, hay que realizar una por día para lograr la reproducción de bacterias y microorganismos y así seguir avanzando con éxito en el proceso.

En el tercer día, se inicia la evaluación del proceso a través de la prueba de corte, que implica dividir una semilla por la mitad para determinar su estado. Esta prueba revela si el proceso de fermentación ha concluido o no. Cuando la fermentación ha finalizado, la almendra debe presentar un tono púrpura claro en su centro, rodeado por un anillo de color café oscuro.

La elevación de la temperatura conlleva una disminución de la acidez y permite que los ácidos penetren en el grano, lo que a su vez provoca reacciones químicas en el cotiledón que resultan en la muerte del embrión.

Es de esta manera que se procede a fermentar esta masa orgánica durante un período que varía de 4 a 8 días aproximadamente. La duración de la fermentación está influenciada por diversos factores, tales como la variedad del cacao, el método empleado, la temperatura ambiente, las instalaciones, los materiales y los equipos utilizados en el proceso de beneficio. Por lo general, los cacaos criollos o de cotiledón blanco tienen una duración de fermentación de alrededor de cuatro días, mientras que los cacaos forasteros o de cotiledón morado o púrpura requieren alrededor de ocho días.

En este proceso de fermentación se presta especial atención a las características organolépticas (apariencia, color, aroma, sabor y textura) del grano o semilla de cacao. Aquí la experticia de los cacaoteros es clave por el proceso de fermentación en la mayoría de las veces es empírico y artesanal, no hay un control riguroso de la transformación de los polisacáridos contenidos en la masa orgánica, los cultivadores cacaoteros se guían principalmente por el reconocimiento de los cambios organolépticos antes mencionados. Los parámetros de control son el pH y la temperatura, los cuales son evidencia indirecta del comportamiento bacteriano que promueve el proceso de fermentación. Finalmente, se obtiene el grano fermentado.

7.2.3.4. Secado

Luego de la fase de fermentación, los granos de cacao son extendidos al sol y se remueven de manera constante para asegurar un secado uniforme. Esta acción aprovecha la radiación solar y, por consiguiente, puede prolongarse de 3 a 7 días, dependiendo de las condiciones climáticas de la región. Durante este tiempo, los granos de cacao reducen su contenido de humedad, lo que evita la formación de moho en las

almendras. Esto es crucial para preservar las cualidades organolépticas del cacao que se desarrollaron durante la fermentación.

El objetivo del proceso de secado es lograr un contenido de humedad en los granos lo más bajo posible. Al final de la etapa de fermentación, el contenido de humedad de los granos de cacao ronda el 55%. Sin embargo, para asegurar su almacenamiento sin riesgos, este nivel debe reducirse a un máximo de 7%.

Es esencial tener en cuenta que este proceso demanda tiempo, ya que el secado es gradual. Si las almendras se secan demasiado rápido, el interior podría quedar húmedo y más ácido de lo normal.

En la actualidad también se realiza el secado en galpones cerrados que protegen a los granos de cacao de agentes contaminantes, los galpones también cuentan con extractores y luminarias infrarrojas que continúan el secado incluso por las noches, con esto se reduce significativamente el tiempo de secado.

7.2.3.5. Clasificación y Selección

Una vez que los granos de cacao están completamente secos, se procede a su clasificación y selección con el propósito de eliminar cualquier tipo de impureza y garantizar la excelencia del producto final.

La etapa de selección de los granos posibilita la eliminación de diversas impurezas tales como placentas, pajillas, granos afectados por moho, infestados, germinados, granos dobles y otros defectos.

7.2.3.6. Almacenamiento

Al guardar los granos de cacao, es esencial y altamente crítico que su contenido de humedad no exceda el 7 %.

Es necesario ponerlos en sacos de yute para permitir que los granos de cacao respiren y conserven su nivel de humedad. Si se almacenan en un saco sellado, la humedad interna del grano podría dar lugar a la formación de agentes biológicos contaminantes propios del cacao, lo cual afectaría negativamente la seguridad y calidad del grano.

Factores externos como la humedad relativa del entorno, el control de plagas, la implementación de programas de higiene y la adhesión a buenas prácticas son condiciones que contribuyen a mantener una calidad óptima en la fase inicial de la cadena de producción.

Asimismo, no se debe exceder los 30 días en acopios comunales o individuales y hasta 90 días en almacenes centralizados de la organización.

7.2.3.7. Tostado

Los granos de cacao entran a la máquina tostadora con un contenido de humedad aproximado del 7%. A lo largo del proceso de tostado, que abarca un período de 45 a 50 minutos, se monitorea y controla la temperatura en el rango de 95 a 120 °C. Al finalizar, se consigue reducir el contenido de humedad de los granos de cacao a niveles de alrededor del 2-3%.

Es relevante destacar la importancia de evitar el sobre tostado, ya que este fenómeno conduce a la degradación de los compuestos antioxidantes presentes en el cacao, transformándolos en sustancias químicas dañinas.

Los compuestos químicos con propiedades antioxidantes que se encuentran en el cacao son los polifenoles de la categoría de los flavonoides, como las catequinas (37%), las antocianinas (4%) y las procianidinas (58%). Los flavonoides son reconocidos por su baja toxicidad y su potente capacidad antioxidante, así como por su habilidad para inhibir la peroxidación lipídica al reducir los radicales libres. Esto significa que contribuyen significativamente a prevenir la formación de grasas no deseadas en el organismo humano.

Para evitar el sobretostado no se debe superar la temperatura máxima de tostado y una vez culminado el proceso, los granos deben enfriarse adicionando aire a temperatura ambiente o mediante diferentes mecanismos, de manera inmediata.

7.2.3.8. Descascarillado

Una vez que las semillas han sido sometidas al proceso de tostado, son dirigidas hacia la máquina descascarilladora. En esta etapa, se obtienen dos subproductos: los nibs de cacao, que son fragmentos de las semillas de cacao tostado, y las cascarillas.

Si bien la cascarilla del cacao también posee sustancias de interés como antioxidantes, se debe separar de la semilla de cacao por su alto contenido de taninos, lo cual modifica el sabor de cacao que deseamos para la elaboración de los chocolates.

7.2.3.9. Molido

Una vez tostadas y descascarilladas las semillas, son molidas, a fin de disminuir el tamaño de partícula, esta actividad también es conocida como triturado. Se obtiene el licor de cacao o pasta de cacao.

7.2.3.10. Conchado

El licor de cacao o pasta de cacao ingresa al proceso de conchado con el propósito de eliminar los elementos ácidos y los volátiles, a fin de dar al cacao una mejor consistencia y sabor. Este proceso es clave para la textura y sabor definitivo de los chocolates.

7.2.3.11. Atemperador

La pasta de cacao ingresa a la máquina atemperadora, la cual sigue una curva de temperatura (Figura 30), a fin de separar las moléculas que componen el chocolate, antes de unirlos de nuevo de manera perfectamente ordenada para obtener un efecto brillante (Valrhona, 2023).

En este proceso, el chocolate pasa por tres fases:

- Fundición: al calentarse, el chocolate se funde.
- Cristalización: al enfriarse, el chocolate se cristaliza.
- Trabajo: una vez ligeramente recalentado, el chocolate se puede trabajar.

Figura 30

Curva de atemperamiento de la pasta de cacao

Temperatura	Chocolate negro
T°1	50°C – 55°C
T°2	28°C – 29°C
T°3	31°C – 32°C

Nota. Adaptado de *Intervalos de temperatura para atemperar correctamente el chocolate*, de Valrhona, 2022, Atemperar el chocolate (<https://www.valrhona.com/>).

7.2.3.12. Moldeado de la tableta de chocolate y empacado

En la última etapa se tiene el moldeado de la barra y el empacado de la misma.

7.2.4. Maquinaria y equipos

Teniendo en cuenta la demanda proyectada, se consideró una línea de producción de capacidad de 10kg/hora de ingreso de granos secos (7.5% humedad) – 25kg/día de chocolate (considerando 24 horas de conchado). En el Anexo 8, se muestra la proforma de la maquinaria.

A continuación, se describe la maquinaria necesaria para producir las tabletas de chocolate Allikana de 75% de cacao en una presentación de 70 gramos.

7.2.4.1. Tostadora Modelo ERTC-05 marca IMSA

En esta máquina, se reduce el nivel de humedad del grano hasta alrededor del 2%, lo que simplifica la separación de la cáscara o cascarilla. Además, se eliminan ciertos ácidos volátiles presentes en los granos de cacao (como el ácido etanoico) y se logra un sabor menos ácido.

Esta tostadora cuenta con una capacidad de 5 kg (equivalente a dos lotes a 150°C de tostado por hora).

Sus principales componentes son:

- Un motor reductor con transmisión directa para evitar la exposición a lubricantes y engranajes. Requisitos eléctricos: voltaje trifásico de 220V o 380V, frecuencia de 50-60 Hz.
- Un sistema de seguridad por bloqueo con solenoide eléctrico. Para el control de la temperatura, se incluye instrumentación tanto digital como analógica.
- Un ventilador centrífugo diseñado para succionar gases y humos de la cámara de tostado.
- Otro ventilador centrífugo que enfría rápidamente los granos de cacao tostado.
- Un ciclón de recepción para introducir los granos provenientes del tostado.
- Un horno especial con doble aislamiento térmico hecho de material refractario.
- Un panel de controles y dos sensores, uno digital y otro analógico, para un control preciso de la temperatura.

7.2.4.2. Descascarillador y triturador rompedor de granos marca IMSA

Este aparato efectúa la fractura de los granos previamente tostados mediante el uso de dos rodillos con dientes. Su capacidad de producción oscila entre 10 y 20 kg por hora.

Incorpora un mecanismo de cribado en forma de tubo, el cual emplea una succión de aire secuencial con base en el tamaño de las partículas. Se dispone de salidas separadas para los nibs y la cascarilla, asegurando así su independencia. Asimismo, se incluye un ciclón para recoger la cascarilla y el polvo resultantes del proceso.

7.2.4.3. Molino triturador marca IMSA

El propósito del molino de granos de cacao es llevar a cabo la trituración de los granos de cacao con el fin de obtener la pasta de cacao o licor de cacao.

Este molino tiene una capacidad de producción de 10 kilogramos por hora y está construido con una estructura de soporte y carcasa. En su interior, dispone de platos

concéntricos equipados con pines, lo que permite obtener una salida de licor en el rango de tamaño de partícula de 140 a 190 micrones. Además, incluye un enfriador de agua conocido como "Chiller".

7.2.4.4. Conchador marca IMSA

El conchado constituye uno de los procedimientos más cruciales en la fabricación del chocolate. Durante esta etapa, se eliminan los sabores ácidos y se perfecciona la textura de la pasta de cacao, lo cual resulta fundamental para lograr su calidad y su aterciopelada consistencia definitiva.

Cuenta con una capacidad de 25 kg/día. Es de triple rodillo de nylon grado alimenticio.

7.2.4.5. Mezclador y refinador de billas marca IMSA.

Este equipo de mezcla de chocolate se utiliza para combinar los elementos del chocolate antes de ingresar al proceso de refinamiento (incluyendo la pasta de cacao, la manteca de cacao, el azúcar, entre otros).

Su capacidad de mezcla abarca hasta 15 kg por cada lote.

Su funcionamiento se basa en un motor reductor. Además, dispone de una envoltura exterior que permite regular la temperatura y una circulación de agua fría.

Dentro de sus características, se incluye un sistema de control de motores que integra un variador de velocidad. Esto posibilita ajustar la velocidad de mezcla en función de la etapa y la textura específica de la pasta de cacao en ese instante.

7.2.4.6. Temperador – Dosificador - Vibrador Marca IMSA.

Capacidad de 15 kg/bach. Sistema de dosificación con tornillo sinfín de nylon. Incluye Chiller – enfriador de agua. Sistema de control de motores: con variador de velocidad. Control de temperatura: Pirómetro digital programable. Incluye base vibratoria adosable, estructura, motor vibrador compacto.

7.2.5. Mantenimiento de la maquinaria

Debido a que la maquinaria cumple un rol crítico para la producción, se ha establecido un programa de mantenimiento por cada maquinaria con la finalidad de evitar paradas inesperadas y tiempo no productivos.

7.2.5.1. Tostadora

En la Tabla 16 se muestran las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 16*Mantenimiento de la tostadora*

Tostadora			
N°	Actividades	Frecuencias	Responsables
1	Limpieza del cilindro	Mensual	Operario
2	Limpieza de ductos y ventilador	Quincenal	Mantenimiento
3	Limpieza del quemador	Quincenal	Mantenimiento
4	Limpieza de tolva y aspas	Quincenal	Operario
5	Limpieza externa	Semanal	Operario
6	Lubricación de chumaceras y cojinetes	Semanal	Operario
7	Lubricación de caja reductora del enfriador	Quincenal	Operario
8	Lubricación del motor	Semanal	Operario
9	Lubricación del tambor rotatorio	Quincenal	Operario
10	Cambio de distribuidor de aire	Semestral	Mantenimiento

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.5.2. Descascarillador

En la Tabla 17 se muestran las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 17*Mantenimiento del descascarillador*

Descascarillador			
N°	Actividades	Frecuencias	Responsables
1	Limpieza de las salidas del cacao	Mensual	Operario
2	Limpieza de ductos	Quincenal	Mantenimiento
3	Limpieza de rodillos dentados	Mensual	Mantenimiento
4	Limpieza externa	Semanal	Operario
5	Lubricación de rodamientos y engranes	Quincenal	Mantenimiento
6	Lubricación del motor	Semanal	Operario

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.5.3. Molino

En la Tabla 18 se muestra las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 18*Mantenimiento del molino*

Molino			
N°	Actividad	Frecuencia	Responsable
1	Limpieza de los rodillos	Trimestral	Mantenimiento
2	Limpieza de imán y compuerta	Mensual	Mantenimiento

Molino			
N°	Actividad	Frecuencia	Responsable
3	Limpieza de boquillas y tubos de contacto	Quincenal	Operario
4	Limpieza del chiller - enfriador de agua	Quincenal	Mantenimiento
5	Limpieza externa	Semanal	Operario
6	Lubricación de cadenas y engranajes	Semanal	Operario
7	Lubricación de chumaceras	Semanal	Operario
8	Lubricación del motor y caja reductora	Quincenal	Operario
9	Graduación de rodillos	Por necesidad	Operario
10	Cambio de parrillas	Trimestral	Mantenimiento

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.5.4. Refinador

En la Tabla 19 se muestran las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 19

Mantenimiento del refinador

Refinador			
N°	Actividades	Frecuencias	Responsables
1	Limpieza de boquillas y tubos de contacto	Quincenal	Operario
2	Limpieza externa	Semanal	Operario
3	Lubricación del motor	Quincenal	Operario
4	Lubricación del eje sin fin	Mensual	Operario
5	Lubricación del rodillo refinador	Mensual	Mantenimiento
6	Lubricación de rodamientos y engranajes	Semanal	Operario

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.5.5. Conchador

En la Tabla 20 se muestran las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 20

Mantenimiento del conchador

Conchador			
N°	Actividades	Frecuencias	Responsables
1	Limpieza de los rodillos	Trimestral	Operario
2	Limpieza de las boquillas y tubos de contacto	Quincenal	Operario
3	Limpieza externa	Semanal	Operario
4	Lubricación de caja reductora del enfriador	Mensual	Operario
5	Lubricación de rodillos y soportes	Mensual	Mantenimiento
6	Lubricación de motor	Quincenal	Operario

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.5.6. Temperador

En la Tabla 21 se muestran las actividades, frecuencias y responsables de ejecutar los mantenimientos programados.

Tabla 21

Mantenimiento del temperador

Temperador			
N°	Actividades	Frecuencias	Responsables
1	Limpieza de ranuras de ventilación	Mensual	Operario
2	Limpieza de parte interna del cilindro	Mensual	Operario
3	Limpieza del chiller - enfriador de agua	Quincenal	Mantenimiento
4	Limpieza externa	Semanal	Operario
5	Lubricación de ranuras de ventilación	Mensual	Mantenimiento
6	Lubricación del motor	Quincenal	Operario

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.6. Determinación de la capacidad instalada

En la Tabla 22, se determina la producción de tabletas de chocolate al año, si la fábrica estuviese a su máxima capacidad. El número de tabletas es 119,048 unidades. Dicha información, se considera para calcular el porcentaje de utilización de la capacidad instalada.

Tabla 22

Capacidad instalada

Producción diaria (kg de chocolate/día)	Días de operación anual	Pasta de chocolate anual (kg)	Tabletas (unidades)
25	250	6,250	119,048

Elaboración: Los autores de la tesis.

En la Tabla 23, se muestra el porcentaje de utilización de la capacidad instalada:

Tabla 23

Porcentaje de utilización de la capacidad instalada

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Número de tabletas	40,361	42,378	44,485	52,500	61,183	70,556	87,392	105,649	125,404	154,465
Capacidad instalada	34%	36%	37%	44%	51%	59%	73%	89%	105%	130%

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.7. Determinación de los costos fijos

7.2.7.1. Costos fijos directos

En la Tabla 24, se muestran los costos involucrados en la determinación de los costos fijos directos. Se observa que el costo fijo directo que más aporta al total son los costos de mano de obra directa, la cual equivale al 60.3%.

Cabe señalar que el supervisor de producción será contratado a partir del año 2026, que es donde se empieza a obtener una mayor participación de mercado según las proyecciones estimadas.

Tabla 24

Costos fijos

N°	Descripción	Cantidad	Costo (soles)	Meses	Total 2023 (soles)
Costos fijos					248,890
1 Mano de obra directa					150,091
1.1	Jefe de producción	1	4,416	12	52,991
1.2	Supervisor de producción	1	3,420	12	-
1.3	Supervisor de calidad	1	3,277	12	39,327
1.4	Operarios	3	1,605	12	57,773
2 Mantenimiento					38,699
2.1	Mantenimiento	1	3,225	12	38,699
3 Transporte					5,080
3.1	Flete	2	212	12	5,080
4 Servicios generales					51,600
4.1	Alquiler de tienda	1	3,500	12	29,400
4.2	Servicio de luz, agua, teléfono, internet, etc. - tienda	1	500	12	4,200
4.3	Servicio de luz, agua, teléfono, internet, etc. - Fábrica	1	1,500	12	18,000
5 Otros costos de producción					3,420
5.1	Guantes	12	10	12	1,440
5.2	Mandiles	6	25	4	600
5.3	Overol	3	100	1	300
5.4	Mascarillas	120	0	12	360
5.5	Tocas	120	0	12	240
5.6	Zapatos	6	80	1	480

Elaboración: Los autores de la tesis.

7.2.7.2. Costos fijos indirectos

En la Tabla 25 se muestra los costos involucrados en la determinación de los costos fijos indirectos. Se observa que el costo fijo indirecto que más aporta al total son los gastos administrativos, equivalentes al 51.92%.

Cabe señalar que el supervisor de ventas será contratado a partir del año 2026, que es donde se empieza a obtener una mayor participación de mercado según las proyecciones estimadas.

Tabla 25

Gastos operativos

Nº	Descripción	Cantidad	Costo (soles)	Meses	Total 2023 (soles)
Gastos operativos					362,271
1	Gastos administrativos				188,077
1.1	Recepcionista	1	2,281	12	27,371
1.2	Gerente general	1	5,839	12	70,071
1.3	Administrador	1	2,993	12	35,911
1.4	Alquiler de tienda	1	3,500	12	12,600
1.5	Servicio de luz, agua, teléfono, internet, etc. - Tienda	1	500	12	1,800
1.6	Capacitación del personal	1	4,000	1	4,000
1.7	Otros gastos administrativos	1	36,325	1	36,325
2	Gastos de ventas				174,194
2.1	Coordinador comercial	1	4,416	12	52,991
2.2	Supervisor de ventas	1	2,708	12	-
2.3	Community manager	1	2,423	12	29,079
2.4	Marketing	1	92,125	1	92,125

Elaboración: Los autores de la tesis

7.2.8. Determinación de los costos variables

En la Tabla 26 se muestra los costos variables por tableta, los cuales están afectos al volumen de producción de tabletas de chocolate. El costo variable unitario total es de S/ 1.28 soles.

Tabla 26

Costos variables (expresado en soles)

Descripción	Total
Precio del grano seco de cacao (soles/tableta)	0.38
Precio del azúcar (soles/tableta)	0.06
Precio de la envoltura (soles/tableta)	0.50
Precio de la energía (soles/tableta)	0.34
Total	1.28

Elaboración: Los autores de la tesis

7.2.9. Programa de producción

En la Tabla 27, se detalla la proyección de la demanda en número de tabletas en un horizonte de 10 años, la cual es una entrada para la elaboración del plan de producción

diario de la empresa. En la Tabla 28, se detalla el plan de producción diario contemplado en línea con los objetivos de ventas y capacidad de la planta.

Tabla 27

Proyección de la demanda

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Número de tabletas	40,361	42,378	44,485	52,500	61,183	70,556	87,392	105,649	125,404	154,465

Elaboración: Los autores de la tesis

Asimismo, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El número de días laborales del 2023 al 2032 son de 250 días, considerando cinco días laborables, desde el lunes hasta el viernes.
- A partir del 2030, como consecuencia del incremento en la participación en el mercado, se adquiere otra máquina conchadora con la finalidad de aumentar la capacidad de la planta.
- Como resultado del proceso de la cosecha, se obtiene los kilogramos de cacao en baba que es producido por los agricultores.
- Como resultado de los procesos de fermentado y secado, se obtiene los kilogramos de cacao seco. Se contempla que la empresa Allikana brinde acompañamiento y asesoría a los agricultores en esta etapa. Teniendo en cuenta la estacionalidad del cacao, se considera un almacenamiento de granos de cacao seco de 60 días. Asimismo, en estos procesos se considera una merma de 60%.
- La elaboración de las tabletas de chocolate engloba una serie de procesos como tostado, descascarillado, molido, conchado, atemperación y moldeado. Posteriormente, se obtiene los kilogramos de pasta de cacao. La capacidad de la planta es de 25kg/día, identificándose al conchado como el cuello de botella. A partir del año 2031, es necesario procesar más de 25kg/día de pasta de cacao, por lo cual, a finales del año 2030 se adquiere otra máquina conchadora con la finalidad de aumentar la producción.
- Como resultado del empaquetado, se obtienen las tabletas de chocolate Allikana, con las que se cubre la demanda objetivo y así lograr la participación esperada en el mercado.

Tabla 28*Plan de producción diario*

Proceso	Métrica	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	N° de días de operación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Proceso: Cosecha	kg de granos de cacao en baba	26.49	27.81	29.19	34.45	40.15	46.30	57.35	69.33	82.30	101.37
Proceso: Fermentado y secado	kg de granos de cacao seco	10.59	11.12	11.68	13.78	16.06	18.52	22.94	27.73	32.92	40.55
Proceso: Tostado, descascarillado, molido, conchado, atemperador, moldeado.	kg pasta de cacao	8.48	8.90	9.34	11.03	12.85	14.82	18.35	22.19	26.33	32.44
Proceso: Empaquetado	N° de tabletas de chocolate	161.00	170.00	178.00	210.00	245.00	282.00	350.00	423.00	502.00	618.00

Elaboración: Los autores de la tesis

7.3. Riesgos operacionales

Los riesgos operacionales se refieren a los riesgos asociados con las operaciones de una organización, que pueden surgir debido a una variedad de factores. Estos riesgos pueden tener un impacto negativo en la eficiencia operativa, la rentabilidad, la reputación y la continuidad del negocio.

Por lo descrito, en la Tabla 29 se detallan los riesgos identificados de mayor a menor probabilidad, así como las causas, impactos, control y plan de acción.

Tabla 29

Matriz de riesgos operacionales

Orden	Riesgo	Causas	Impacto	Control	Plan de acción
1	Desabastecimiento de materia prima	IC1: Pérdida de los cultivos, por ocurrencia del fenómeno del niño u otros fenómenos naturales.	III1: Afectación y/o pérdida de la producción; afectación en la atención a los clientes por pérdida de producción	1CO1: Revisar los reportes mensuales de SENAMI, y llevar registro histórico de noticias relacionadas al fenómeno del niño y el registro de temperatura del agua de mar (considerar valor de alerta mayor a 22°C).	1P1: Implementar almacenes con capacidad para soportar periodos de desabastecimientos de hasta 12 meses.
		IC2: Desacuerdos con los agricultores y negativa a vender.	Referencia III1. Adicionalmente: II2: Se incrementa dificultad para continuar operaciones de la fábrica en San Juan de Bigotes	1CO2: Efectuar reunión mensual con representantes de agricultores.	1P2: Suscribir acuerdos con mayoristas y cooperativas de la región Piura. Establecer canales de compra a nivel nacional e internacional.
		IC3: Inadecuada planificación de las necesidades de bienes/ servicios.	Referencia III1.	1CO3: Revisión mensual del plan de producción, incorporando y confrontando los resultados de ventas versus estimaciones.	1P3: Incorporar nuevos recursos, tecnológicos y de ser necesario de personal.
2	Afectación por fenómenos naturales	2C1: Fenómeno del Niño	2I1: Cierre de carreteras, terminales portuarios. 2I2: Afectación a la seguridad y salud del personal	2CO1: Activación del Plan de Prevención de Lluvias.	2P1: Ejecución de Plan de contingencia, protección de equipos y evacuación de personal.
		2C2: Huaycos, desbordamiento de ríos.	Referencia 2I1,2I2 Adicionalmente: 2I2: Afectación a la infraestructura. 2I3: Pérdida de producción.	2CO2: Efectuar simulacros de desbordamiento de ríos y huaycos.	Referencia 2P1. Adicionalmente: 2P2: Efectuar reparaciones preventivas y post afectaciones naturales.
3	Paradas no programadas	3C1: Indisponibilidad de Servicios (principalmente energía eléctrica).	Referencia III1. Adicionalmente: 3I1 Daños eléctricos a equipos.	3CO1: Revisión semestral de dispositivos, de protección eléctrica ante cortes de suministro eléctrico.	3P1: Ante la recurrencia de este escenario de riesgo, efectuar la compra de un generador de emergencia.
		3C2: Falla de equipos y/o instrumentos críticos.	Referencia III1. Adicionalmente: 3I2: Afectación a las maquinas aguas arriba y aguas debajo de proceso.	3CO2: Ejecución del mantenimiento preventivo de equipos e instrumentos.	3P2: Establecer contrato de pronta atención en emergencias con proveedores de equipos e instrumentos.
4	Salida al mercado de productos fuera de especificación	4C1: Inadecuada toma de muestras en las etapas de fabricación.	4I1: Afectación a la imagen de la empresa.	4CO1: Cumplimiento de Procedimiento de Trabajo.4CO2: Cumplir programa de entrenamiento del personal.	4P1: Activar Plan de Contingencia (incluye recuperación de productos fuera de especificación)
		4C4: Inadecuado monitoreo de la calidad en los despachos de las tabletas de chocolates.	Referencia 4I1.	Referencia 4CO1, 4CO2.	Referencia 4P1.
5	Emergencia sanitaria	5C2: Epidemias o Pandemias (Ej.: Dengue, COVID)	5I1: Ausentismo 5I2: Afectación de labores operativas 5I3 No cumplimiento del Plan de producción.	5CO1: Activación del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de Pandemias de acuerdo a las disposiciones gubernamentales o similar.	5P1: Contar con un equipo de contingencia entrenado en distintos puestos operativos.

Elaboración: Los autores de la tesis

7.4. Conclusiones

A fin de garantizar el suministro de cacao blanco criollo, se recorrieron diferentes áreas de cultivo en la provincia de Morropón, seleccionando a agricultores de los centros poblados La Quemazón y La Pareja como potenciales proveedores, debido a su interés por la propuesta planteada.

La ubicación de la fábrica de chocolates se definió en San Juan de Bigote. Dicha elección es factor importante, que juega un papel fundamental para el plan estratégico de la empresa debido a dos aspectos principales: la proximidad a los productores de cacao blanco piurano, lo cual permite se traduce en reducción de costos logísticos, minimización de riesgos de interrupción de suministro, mayor frescura y calidad, menos tiempos de transporte y almacenamiento y mayor control de la calidad del grano seco, debido a la interacción constante con los productores durante el proceso de cultivo, fermentación y secado.

Mediante la técnica de cálculo del punto de equilibrio se obtuvo la cantidad mínima de unidades que se deben de producir.

Los programas de mantenimiento preventivo son el pilar de una adecuada gestión de mantenimiento, por lo que su implementación, definiendo frecuencias y responsabilidades, contribuyen al objetivo de no tener tiempos no productivos.

Durante los primeros cuatro años la empresa trabaja por debajo del 50% de su capacidad instalada; por lo que, a partir del quinto año, al incrementarse la producción y mantenerse los costos fijos, aparecen las denominadas economías de escala.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Al hablar de recursos humanos en una empresa se refiere al talento clave que ejerce un papel fundamental en la competitividad y sostenibilidad de cualquier empresa (Hatun, 2011).

La estrategia de recursos humanos se debe lograr integrando perfectamente con la estrategia de la empresa. Cuando se cumple lo anterior, el profesional que labora en recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico (Bohlander, G., Snell, S., Morris, 2018).

En este capítulo, abordaremos el plan de recursos humanos, como se mencionó previamente, estableciendo una conexión entre la función estratégica del plan de recursos humanos y el papel de la empresa. Identificaremos los procesos y medidas que orientan la gestión del talento humano, desde la identificación de las habilidades hasta la formación y retención del personal. Es importante destacar que el éxito de cualquier empresa depende del compromiso de todo su equipo humano.

8.1. Objetivos

8.1.1. Objetivo general

Asegurar que el equipo humano genere una ventaja competitiva que pueda mantenerse a largo plazo, de modo que contribuya de manera efectiva a los objetivos generales establecidos por la empresa Allikana Chocolates S.A.C.

8.1.2. Objetivos específicos

Establecer una ventaja competitiva sostenible y asegurar que el capital humano contribuya efectivamente a los objetivos generales de Allikana Chocolates S.A.C.

Desarrollar programas de crecimiento que de manera constante aumenten las habilidades técnicas y profesionales del equipo, permitiendo su adaptación a las cambiantes tecnologías y al desarrollo del proyecto.

Ejecutar estrategias de comunicación transparente y de doble dirección para garantizar un flujo ininterrumpido de información entre los miembros del equipo y otros actores relevantes.

Promover la colaboración y la labor conjunta entre los departamentos involucrados, estimulando la comprensión de los objetivos y la sinergia en el proyecto.

8.2. Forma societaria

La empresa Allikana Chocolates S.A.C está formada por tres accionistas, que son los miembros del proyecto de tesis. Esta empresa se registrará bajo la modalidad de

sociedad anónima cerrada, dado que consiste en una entidad compuesta por dos o más personas naturales o jurídicas. La participación de los accionistas en el capital se representa mediante el tipo de acciones que poseen, y la gestión de la empresa está a cargo de un directorio.

En la Tabla 30 se presentan las características clave de una Sociedad Anónima Cerrada.

Tabla 30

Características de una Sociedad Anónima Cerrada

Características	Forma Societaria de una S.A.C.
Denominación	Sociedad Anónima Cerrada o de las siglas “S.A.C.”.
Número de accionistas	Reducido número de personas que van de 2 a 20 accionistas.
Condición	Personas naturales o jurídicas.
Organización	Junta General de accionas, una gerencia y un directorio (opcional).
Capital social	Los aportes pueden ser moneda nacional y/o extranjera.
Sociedades de Capitales	Se forma por los aportes de los accionistas.
Duración	Determinado o indeterminado
División de Capital	Las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables.
Responsabilidad Limitada	Los socios no responden personalmente por las deudas sociales.
Otros	Recomendada para la constitución de empresas pequeñas o medianas

Elaboración: Los autores de la tesis partir de la página web de Proinversión (ProInversion, 2023)

A continuación, las características societarias de Allikana Chocolates S.A.C.

- Razón social: Allikana Chocolates S.A.C.
- Número de socios: 3 personas naturales
- Directorio: No
- Gerente general: Si

Contratos Asociativos

Los contratos asociativos tienen como finalidad establecer y regular la colaboración y unión de individuos en empresas, con un objetivo común compartido por los participantes. En este tipo de acuerdos, no se forma una entidad legal independiente, deben documentarse por escrito y no están sujetos a registro en las instancias públicas (ProInversion, 2023).

Por lo descrito anteriormente, en Allikana Chocolates S.A.C. también se desarrolla un contrato por asociación en participación con los productores de grano de cacao, creando un vínculo directo con la empresa Allikana denominada asociante y los

productores de grano de cacao denominados asociados, específicamente con los productores de la provincia de Morropón, Piura.

En la Figura 31 se detalla el vínculo por asociación en participación de los accionistas de la empresa (asociante) con los productores de cacao (asociado).

Figura 31

Contrato de asociación en participación



Elaboración: Los autores de la tesis.

8.3. Estructura del equipo.

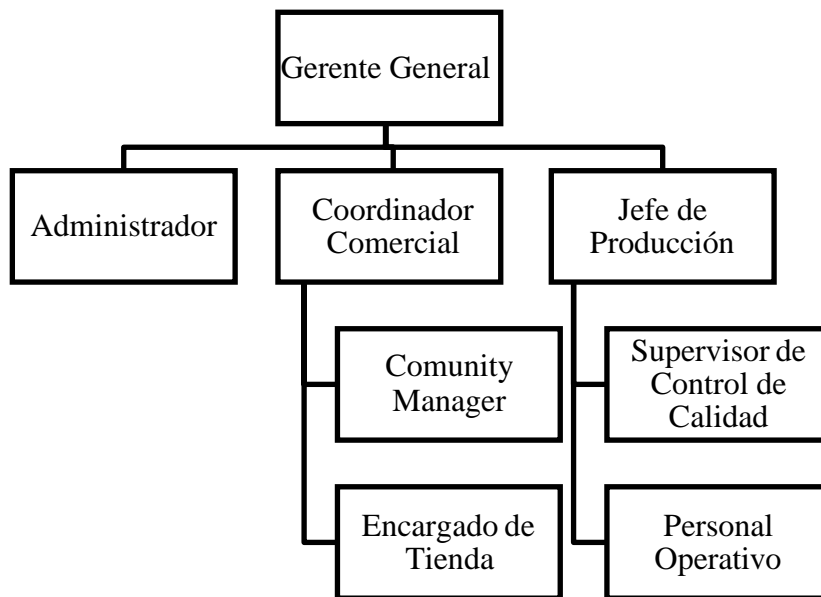
El equipo humano que forma parte del proyecto de desarrollo y lanzamiento de la empresa Allikana Chocolates S.A.C. se compone de roles fundamentales que desempeñan funciones esenciales para el éxito de la iniciativa.

Dentro de la estructura del equipo, el gerente general tiene la responsabilidad de supervisar las operaciones y liderar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr un crecimiento sostenible. Este rol es respaldado por tres áreas principales: el administrador, quien se encarga de la contabilidad, las finanzas y los recursos humanos; un coordinador de marketing, cuya función principal es desarrollar la publicidad y las estrategias de ventas. A su vez, el coordinador de marketing supervisa al community manager, encargado de impulsar las ventas a través de medios audiovisuales, y al encargado de tienda, quien tiene la responsabilidad de proporcionar una excelente atención al cliente; la última área es el jefe de producción que se encarga de la eficiencia interna por medio del supervisor técnico responsable del procesamiento del cacao y el supervisor de control de calidad encargado de mantener la calidad del cacao, a su vez, importante resaltar personal operativo como pieza fundamental dentro del plan operativo de la empresa. En el Anexo 9, se detallan las funciones principales de cada colaborador de la empresa.

En la Figura 32, se detalla el organigrama con el cual se contempla iniciar las operaciones de Allikana Chocolates S.A.C., el cual está conformado por una planilla de 12 trabajadores para el primer año.

Figura 32

Organigrama de la empresa Allikana Chocolates S.A.C.



Elaboración: Los autores de la tesis.

8.4. Proceso de selección de personal

El proceso de selección o reclutamiento del potencial humano en la empresa se detalla para atraer candidatos con las competencias necesarias dentro del rubro de la elaboración de chocolates artesanales, a fin de cubrir las vacantes disponibles dentro de la estructura de la organización.

Se describen los siguientes puntos para realizar el proceso de selección de personal:

8.4.1. Fuentes para selección de personal

Para poder atraer a los candidatos, se emplea fuentes externas: publicaciones, eventos, medios virtuales y referencias de las personas.

8.4.2. Proceso

Las etapas básicas para el proceso de reclutamiento se determina por las siguientes acciones:

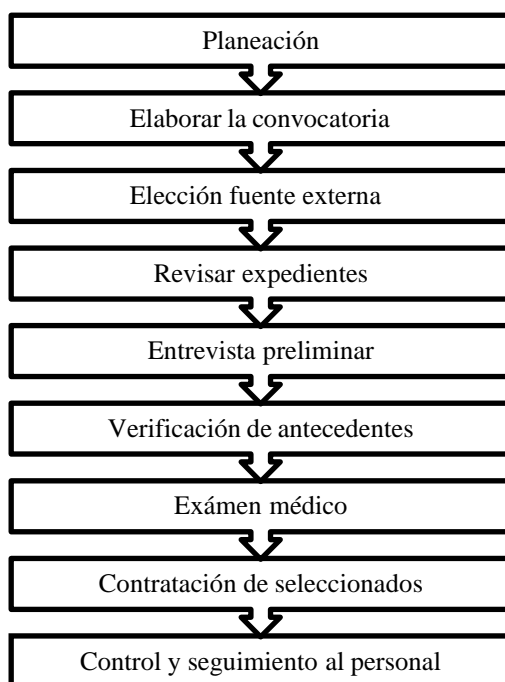
- Planeación de la necesidad de cubrir alguna vacante
- Comunicar y elaborar la convocatoria
- Elección de la fuente externa para publicar la convocatoria
- Revisar expedientes de todos los candidatos que desean ubicar la vacante
- Seleccionar a personal calificado
- Entrevista preliminar
- Pruebas de competencias

- Entrevistas a profundidad
- Verificación de antecedentes y referencias
- Exámen médico
- Contratación de seleccionados
- Control y seguimiento al personal.

En la figura 33 se resume los pasos del proceso de selección del personal de la empresa Allikana chocolates S.A.C.

Figura 33

Proceso de selección



Elaboración: Los autores de la tesis.

8.5. Proceso de capacitación y desarrollo

Establecer una conexión sólida entre las metas estratégicas y los programas de formación es de vital importancia. Con el fin de asegurar que las inversiones destinadas a la capacitación y el desarrollo tengan el mayor impacto posible, se adopta un enfoque estratégico y organizado, que abarca cuatro etapas:

- 1) Evaluación de necesidades, basada en los objetivos competitivos de la empresa.
- 2) Diseño de programas o estructuración de la capacitación en función esas necesidades.
- 3) Implementación, forma en que se proporciona la capacitación.
- 4) Evaluación del proceso y resultados obtenidos.

8.6. Evaluación del desempeño

Tal como fue comentado en el punto 9.3 la evaluación del desempeño se analiza tanto en los procesos de selección del personal como en la evaluación periódica; de esta forma, el modelo de competencias se utiliza efectivamente dentro de la evaluación del desempeño. (Soler , B., Trujillo, C., Durana, 2011).

Para Allikana chocolates S.A.C, esta evaluación se realiza en forma anual donde la evaluación del desempeño se establece como un conjunto de parámetros que se centran con los objetivos de la empresa, así como los indicadores que se utilizan para monitorear el desempeño en relación con ese objetivo.

- **Evaluación por objetivos:** se acuerdan ciertos objetivos desde el inicio del trabajo y se evalúa su cumplimiento, la valoración se puede hacer de forma objetiva.
- **Cuadro de mando integral:** se utiliza indicadores de resultados a los cuales se puede añadir indicadores de competencias, éstas aportan información valiosa no solo para la evaluación de la gerencia, si no para determinar el valor añadido de las competencias.
- **Evaluación 360 grados:** los trabajadores son evaluados por sus colegas, personal a cargo y por su superior; permite analizar los objetivos alcanzados y la forma como fueron conseguidos, ofrece una visión relativamente clara de las competencias utilizadas.

8.7. Remuneraciones de los colaboradores.

Acorde con las condiciones del mercado y tomando en cuenta que la empresa está en sus primeras etapas de funcionamiento, se han establecido las compensaciones fundamentales para el equipo de trabajo. A continuación, en la Tabla 31, se exhibe la escala de salarios desglosada según las funciones que desempeñan los empleados en la empresa durante el primer año.

Tabla 31

Remuneración de los colaboradores en el primer año

Colaboradores	Cantidad Colaboradores	Remuneración Bruta S/
Gerente General	1	4,000
Administrador	1	2,000
Coordinador Comercial	1	3,000

Colaboradores	Cantidad Colaboradores	Remuneración Bruta S/
Comunity manager	1	1,600
Encargado de tienda	1	1,500
Jefe de Producción	1	3,000
Supervisor Control de Calidad	1	2,200
Personal Operativo	3	1,025

Elaboración: Los autores de la tesis.

Así mismo, en la Tabla 32 se puede ver a detalle los gastos de los colaboradores que están siendo considerados dentro del organigrama durante el primer año.

Tabla 32*Remuneración de los colaboradores en el primer año*

Colaboradores	Cantidad Colaboradores	Remuneración Bruta S/	Asignación familiar	CTS	Gratificación	Essalud 9%	Vacaciones	Gasto mensual	Gasto Anual	Planilla Anual
Gerente general	1	4,000	102.5	342	684	369	342	5,839	70,071	70,071
Administrador	1	3,000	102.5	259	517	279	259	4,416	52,991	52,991
Coordinador Comercial	1	3,000	102.5	259	517	279	259	4,416	52,991	52,991
Community manager	1	1,600	102.5	142	284	153	142	2,423	29,079	29,079
Encargado de tienda	1	1,500	102.5	134	267	144	134	2,281	27,371	27,371
Jefe de Producción	1	3,000	102.5	259	517	279	259	4,416	52,991	52,991
Supervisor Control de Calidad	1	2,200	102.5	192	384	207	192	3,277	39,327	39,327
Personal Operativo	3	1,025	102.5	94	188	101	94	4,814	57,773	57,773

Elaboración: Los autores de la tesis.

8.8. Presupuesto

En la Tabla 33 se presenta el presupuesto anual del departamento de Recursos Humanos para un período de 10 años. En este presupuesto, se incluyen el número de empleados, sus salarios mensuales y los beneficios sociales correspondientes.

Durante los tres primeros años, el coordinador comercial desempeñará las funciones del supervisor de ventas, y el jefe de producción asumirá las responsabilidades del supervisor de producción. A partir del cuarto año, se contempla la contratación de un supervisor de ventas y un supervisor de producción. Esto se debe a que se espera un aumento del 1% en la participación en el mercado, según lo estipulado en el plan financiero de la empresa.

Además, se ha considerado la asignación de recursos para la capacitación y desarrollo del equipo como parte de este análisis.

Tabla 33*Presupuesto*

Personal de planilla	N° personas	Año 1 (soles)	Año 2 (soles)	Año 3 (soles)	N° personas	Año 4 (soles)	Año 5 (soles)	Año 6 (soles)	Año 7 (soles)	Año 8 (soles)	Año 9 (soles)	Año 10 (soles)
Gerente general	1	70,071	74,450	76,981	1	78,983	80,879	83,087	85,355	87,685	90,079	92,538
Administrador	1	52,991	56,303	58,217	1	59,731	61,164	62,834	64,549	66,311	68,122	69,981
Coordinador comercial	1	52,991	56,303	58,217	1	59,731	61,164	62,834	64,549	66,311	68,122	69,981
Comunity manager	1	29,079	30,896	31,947	1	32,777	33,564	34,480	35,421	36,388	37,382	38,402
Encargado de tienda	1	27,371	29,081	30,070	1	30,852	31,592	32,455	33,341	34,251	35,186	36,147
Supervisor de ventas	0	0	0	0	1	32,495	33,275	34,183	35,116	36,075	37,060	38,071
Jefe de producción	1	52,991	56,303	58,217	1	59,731	61,164	62,834	64,549	66,311	68,122	69,981
Supervisor producción	0	0	0	0	1	41,035	42,020	43,167	44,345	45,556	46,799	48,077
Supervisor control de calidad	1	39,327	41,785	43,205	1	44,329	45,393	46,632	47,905	49,213	50,556	51,936
Operarios	3	57,773	61,384	63,471	3	65,121	66,684	68,505	70,375	72,296	74,270	76,297
Costos de capacitación y desarrollo		4,000	4,250	4,395		4,509	4,617	4,743	4,872	5,006	5,142	5,283
Total		386,592	410,754	424,720		509,292	521,515	535,752	550,378	565,403	580,839	596,696

Elaboración: Los autores de la tesis.

8.9. Conclusiones

El capital humano descrito en este capítulo contempla todos los atributos para ser competitivos a un mediano y largo plazo cumpliendo con los objetivos generales desarrollados por la empresa.

La forma societaria de la empresa y el contrato asociativo por participación con los productores de grano de cacao permite que al capital humano involucrado se logre asignar una compensación económica justa de beneficio común para colaboradores de la empresa y productores de cacao.

Por medio del proceso de capacitación y desarrollo se asegura la ventaja competitiva continua en cuanto al desarrollo de las habilidades técnicas y profesionales del equipo.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El propósito central de este capítulo es validar la factibilidad financiera del plan de negocios durante un horizonte temporal de 10 años. El análisis financiero efectúa una revisión exhaustiva de los avances presentados en las secciones anteriores y analiza los datos sugeridos en los planes de marketing, operaciones y recursos humanos.

Dentro de esta evaluación se incluyen las estimaciones de las inversiones planeadas, los ingresos proyectados, los costos operativos, el capital de trabajo requerido y las fuentes de financiamiento disponibles. Todo este proceso tiene como objetivo calcular los movimientos de efectivo y el estado de resultados.

Es importante mencionar que el plan financiero asume que las operaciones comenzarán en el primer mes del año 1 y se extenderán hasta el último mes del año 10 en su evaluación.

En la Tabla 34, se detalla la inflación proyectada, según datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Tabla 34

Inflación proyectada del BCRP

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Inflación (%)	6.50	3.40	2.60	2.40	2.50	2.73	2.73	2.73	2.73	2.73

Nota1: Adaptado de Diario Oficial el Peruano (<https://www.elperuano.pe/noticia/216294-el-peru-tendra-segunda-inflacion-mas-baja-de-la-region-a-partir-del-2024>)

9.1. Inversiones y gastos preoperativos

En la Tabla 35, se detallan las inversiones y los gastos previos a la operación considerados para la empresa. Se prevé que en el año inicial (año cero), se efectúen las inversiones en activos fijos, tanto tangibles como intangibles, así como los gastos preoperativos.

La inversión inicial en activos fijos tangibles abarca un total de S/ 723,008 e incluye el costo del terreno y la infraestructura de la fábrica, la maquinaria necesaria para el proceso de fabricación de chocolate, mobiliario, equipos informáticos y el vehículo esencial para el funcionamiento óptimo de la operación. Por otro lado, la inversión en activos fijos intangibles engloba la obtención de la licencia de funcionamiento y la autorización sanitaria, con un valor de S/ 1,403.

Los gastos preoperativos ascienden a S/ 15,000 referidos a las asesorías brindadas para obtener la constitución y licencias de funcionamiento de la empresa.

Es importante destacar que se realizaron seis visitas a las comunidades de Buenos Aires, Salitral, Chulucanas, Morropón y San Juan de Bigote, así como a los caseríos y fundos cercanos (áreas cacaoteras) con el objetivo de obtener información precisa y relevante para la investigación. Sin embargo, estos gastos se han tratado como costos hundidos, ya que se incurrieron antes del inicio del proyecto, sin importar si el proyecto se lleva a cabo o no. Por lo tanto, estos gastos no se han tenido en cuenta en la evaluación económica y financiera.

En el proceso de calcular las inversiones, también se ha tenido en cuenta la depreciación y la amortización de los equipos, la infraestructura y los activos intangibles de acuerdo con las normativas contables en vigor.

Para fines del cálculo del flujo de efectivo, se contempla que después de 10 años de operación, la empresa finaliza su actividad y los activos se venden al valor de mercado, lo que implica la existencia de un valor residual.

Tabla 35

Inversiones y gastos pre-operativos (en soles)

N°	Inversiones	Cantidad (unidades)	Precio (soles)	Total (soles)
Total activo fijo				724,411
1	Activo fijo tangible			723,008
1.1	Instalaciones			370,008
	Terreno (384 m2)	1	85,008	85,008
	Fábrica (190 m2)	1	285,000	285,000
1.2	Maquinaria y equipos			236,200
	Tostadora de cacao	1	36,590	36,590
	Descascarillador	1	29,642	29,642
	Molino triturador	1	35,445	35,445
	Homogeneizador	1	13,380	13,380
	Mezclador - refinador	1	37,773	37,773
	Conchador	1	31,970	31,970
	Temperador	1	36,480	36,480
	Balanza	1	350	350
	Congeladora	1	4,000	4,000
	Instalación de maquinaria y equipos	1	10,570	10,570
1.3	Muebles y equipos informáticos			56,800

N°	Inversiones	Cantidad (unidades)	Precio (soles)	Total (soles)
	Silla gerencial	2	900	1,800
	Escritorios	7	400	2,800
	Muebles y equipos para tienda en Piura (estantes, televisor, mesas, sonido, mostrador, sillas, cuadros, etc.)	1	20,000	20,000
	Sillas ergonómicas	7	500	3,500
	Computadoras	7	3,000	21,000
	Impresora	3	700	2,100
	Celulares	7	800	5,600
1.4	Vehículos			60,000
	Camioneta	1	60,000	60,000
2	Activo fijo intangible			1,403
	Licencia de funcionamiento	1	274	274
	Autorización sanitaria	1	1,129	1,129
	Total gastos preoperativos			15,000
	Asesoría para obtener licencia de funcionamiento	1	5,000	5,000
	Asesoría para obtener autorización sanitaria	1	10,000	10,000

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.2. Ciclo de caja

La producción de granos de cacao en la provincia de Morropón, dentro del departamento de Piura, muestra un patrón estacional, alcanzando su punto máximo durante los meses de enero, febrero y marzo. No obstante, se registra producción de cacao a lo largo de todo el año. Dado que la demanda de granos de cacao seco por parte de Allikana Chocolates S.A.C. es relativamente baja en comparación con la producción mensual de los productores de La Quemazón, se ha decidido adquirir los granos de cacao seco de forma mensual, sin la necesidad de mantener niveles de inventario elevados. Estos detalles se encuentran reflejados en la Tabla 36.

Tabla 36

Producción y demanda mensual de granos de cacao seco

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Producción (ton.)	12.00	15.00	20.00	12.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Compra (ton.)	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
Porcentaje (%)	1.84	1.47	1.11	1.84	2.76	5.53	5.53	5.53	5.53	5.53	5.53	5.53

Elaboración: Los autores de la tesis.

En la Tabla 37 y Tabla 38, se detallan los días del ciclo de caja, las cuentas por pagar, por cobrar e inventario, información que es necesaria para calcular la inversión en capital de trabajo.

Se ha establecido que la materia prima será adquirida de manera mensual a los productores y procesada de manera inmediata, por lo que se ha considerado 60 días de inventario como máximo para los granos secos de cacao.

Referente al producto en proceso, se han considerado 2 días el tiempo que demora en procesar la materia prima hasta convertirla en el producto final.

Para el caso del producto terminado, se ha considerado como máximo 60 días de almacenamiento, antes de ser vendido por los canales de distribución.

Se ha considerado también que los proveedores no otorgan créditos, por lo que las cuentas por pagar son igual a cero.

Allikana tampoco otorga créditos a sus clientes, pero sí ofrece distintos medios de pago, adicionales al efectivo, como plin, yape y servicio de Point of sale (POS), por lo que se ha considerado como máximo 3 días de cuentas por cobrar tomando como referencia la demora de las transacciones con tarjetas.

Tabla 37

Ciclo de caja (en días)

Materia prima (N° días)	Productos en proceso (N° días)	Productos terminados (N° días)	Cuentas por cobrar (N° días)
60	2	60	3
Cuentas por pagar (N° días)	Ciclo de caja (N° días)		
0	125		

Elaboración: Los autores de la tesis.

Tabla 38

Cuentas por cobrar, por pagar e inventario (en días)

Descripción	N° días
Cuentas por Cobrar	3
Cuentas por Pagar	0
Inventario	122

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.3.Capital de Trabajo

En la Tabla 39, se detalla el capital de trabajo total necesario para el proyecto, el cual asciende a S/ 366,905, y esta cifra se derivó de los datos relativos a cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, los cuales, a su vez, se calcularon en función de

la información detallada en el numeral 9.6 Costo de ventas. Para encontrar dicho valor se utilizaron las siguientes ecuaciones:

$$\text{Cuentas por cobrar (CxC)} = (\text{ventas}/360) \times (\text{N}^\circ \text{ días cuentas por cobrar})$$

$$\text{Cuentas por pagar (CxP)} = (\text{costo de ventas}/360) \times (\text{N}^\circ \text{ días cuentas por pagar})$$

$$\text{Inventario} = (\text{costo de ventas}/360) \times (\text{N}^\circ \text{ de días de inventario})$$

$$\text{Stock de capital de trabajo} = \text{CxC} + \text{inventario} - \text{CxP}$$

Tabla 39

Capital de trabajo (en soles)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Capital de trabajo	(133,574)	(7,135)	(6,439)	(28,009)	(16,405)	(18,555)	(30,331)	(33,962)	(37,944)	(54,551)	
CxC		6,727	7,303	7,866	9,506	11,355	13,451	17,115	21,254	25,915	32,791
Inventario		126,847	133,406	139,282	165,651	180,207	196,666	223,333	253,156	286,438	334,114
CxP		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock capital de trabajo		133,574	140,709	147,148	175,157	191,561	210,117	240,448	274,409	312,353	366,905

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.4. Financiamiento inicial

En la Tabla 40, se detalla la estructura de financiamiento considerada para el presente trabajo, la cual se compone de 75% capital y 25% deuda.

Tabla 40

Monto deuda capital

Descripción	Monto (soles)	Proporción (porcentaje)
Deuda	220,000	25
Capital	660,000	75

Elaboración: Los autores de la tesis.

Los tres accionistas aportan S/ 220,000 cada uno, sumando un capital de S/ 660,000.

Se estima obtener el financiamiento tipo Crédito Empresarial – Activo Fijo, ofrecido por la Caja Sullana por un monto de S/ 220,000. En el Anexo 10, se detalla la evaluación realizada por el asesor comercial, donde se establece una el costo de la deuda (Kd) de 22%.

9.5. Ingresos

En la Tabla 41 se detalla el cálculo de los ingresos proyectados, para lo cual se toma en cuenta la demanda objetivo detallada en el numeral 4.5.3 del capítulo IV Investigación de mercado y el precio detallado en el numeral 6.4.3 del capítulo VI Plan

de marketing. Cabe indicar que el precio es afectado por una inflación proyectada detallada en la Tabla 34.

Asimismo, se verifico que, en el distrito de San Juan de Bigote, en el centro poblado La Quemazón; existen suficientes hectáreas de cultivo para abastecer la demanda proyectada para las operaciones de Allikana durante los 10 años del ejercicio financiero; también se ha considerado la contingencia de desabastecimiento por algún fenómeno natural, evaluando el suministro de materia prima en localidades cercanas, tales como La Pareja, Buenos Aires y Morropón.

Las ventas obtenidas están en función de la demanda objetivo y acorde a la capacidad de la planta de procesamiento industrial de caco instalada.

Tabla 41

Ingresos

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
N° Tabletas (unidades)	40,361	42,378	44,485	52,500	61,183	70,556	87,392	105,649	125,404	154,465
Precio (S// unidades)	20	21	21	22	22	23	24	24	25	25
Ventas (S/)	807,220	876,377	943,868	1,140,662	1,362,550	1,614,105	2,053,741	2,550,443	3,109,838	3,934,890

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.6. Costos de Ventas

9.6.1. Costos Variables

La Tabla 42 proporciona un desglose de los 4 costos variables que han sido identificados, que son los siguientes: la materia prima de granos de cacao secos, el azúcar, el material de envoltura y la energía requerida para operar la línea de producción.

Tabla 42

Costos variables (en soles/tableta)

Descripción	Monto
Precio del grano seco de cacao	0.38
Precio del azúcar	0.06
Precio de la envoltura	2.30
Precio de la energía	0.34

Elaboración: Los autores de la tesis.

En la Tabla 43, se detallan los costos variables proyectados, los cuales se obtienen a partir de los precios descritos (sometidos a inflación para el periodo de evaluación) y los volúmenes de producción proyectados.

Tabla 43

Costos variables proyectados (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Granos de cacao seco	16,474	17,885	19,262	23,279	27,807	32,941	41,913	52,050	63,466	80,303
Azúcar	2,452	2,662	2,867	3,465	4,139	4,904	6,239	7,748	9,447	11,954
Envolturas	98,864	107,334	115,600	139,703	166,878	197,688	251,532	312,365	380,877	481,926
Energía	14,455	15,489	16,473	19,132	22,124	25,515	31,353	37,937	45,339	56,198
Total	132,246	143,371	154,203	185,579	220,949	261,046	331,037	410,100	499,129	630,381

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.6.2. Costos Fijos

En la Tabla 44, se detallan los conceptos considerados como parte de los costos fijos. El monto total de costos fijos asciende a S/ 242,057 para el año 2023.

Tabla 44

Costos fijos

N°	Costos Fijos	Cantidad	Costo	Meses	2023
Costos Fijos					242,057
1	MOD				143,259
1.1	Jefe de Producción	1	4,131	12	49,575
1.2	Supervisor de Producción	1	3,277	12	-
1.3	Supervisor de Calidad	1	2,993	12	35,911
1.4	Operarios	3	1,605	12	57,773
2	Mantenimiento				38,699
2.1	Mantenimiento	1	3,225	12	38,699
3	Transporte				5,080
3.1	Flete	2	212	12	5,080
4	Servicios Generales				51,600
4.1	Alquiler de tienda	1	3,500	12	29,400
4.2	Servicio de luz, agua, teléfono, internet, etc. - Tienda	1	500	12	4,200
4.3	Servicio de luz, agua, teléfono, internet, etc. - Fábrica	1	1,500	12	18,000
5	Otros Costos de Producción				3,420
5.1	Guantes	12	10	12	1,440
5.2	Mandiles	6	25	4	600
5.3	Overol	3	100	1	300
5.4	Mascarillas	120	0	12	360

N°	Costos Fijos	Cantidad	Costo	Meses	2023
5.5	Tocas	120	0	12	240
5.6	Zapatos	6	80	1	480

Elaboración: Los autores de la tesis.

Con respecto a los costos asociados a la tienda ubicada en Piura, se ha considerado una asignación del 70% del costo a operaciones y un 30% a la parte administrativa.

En la Tabla 45, se detallan los costos fijos proyectados para el periodo de 10 años.

Tabla 45

Costos fijos proyectados (es soles)

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Costos Fijos	242,057	250,287	256,795	303,228	310,809	319,279	327,979	336,916	346,097	355,528

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.6.3. Gastos Operativos

En la Tabla 46, se detallan los gastos operativos, los cuales ascienden a S/ 286,177 en el año 2023.

Tabla 46

Gastos operativos (en soles)

N°	Gastos Operativos	Cantidad	Costo	Meses	2023
	Gastos Operativos				286,177
1	Gastos Administrativos				147,662
1.1	Recepcionista	1	2,281	12	27,371
1.2	Gerente General	1	5,128	12	61,531
1.3	Administrador	1	2,993	12	
1.4	Alquiler de tienda	1	3,500	12	12,600
1.5	Servicio de luz, agua, telefono, internet, etc. - Tienda	1	500	12	1,800
1.6	Capacitación del personal	1	4,000	1	4,000
1.7	Otros Gastos Administrativos	1	40,361	1	40,361
2	Gastos de ventas				138,514
2.1	Coordinador Comercial	1	4,131	12	49,575
2.2	Supervisor de Ventas	1	2,708	12	
2.3	Community Manager	1	2,281	12	27,371
2.4	Marketing	1	61,569	1	61,569

Elaboración: Los autores de la tesis.

En la Tabla 47, se detalla la proyección de los gastos operativos, teniendo en cuenta los efectos de la inflación y la escalabilidad del análisis.

Tabla 47*Gastos operativos proyectados*

Gastos Operativos	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gastos Operativos	286,177	273,083	286,340	366,498	381,019	400,847	426,168	430,941	447,886	438,198

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.7. Costo de oportunidad del accionista

Para determinar el costo de oportunidad del accionista se utilizó el modelo CAPM.

En primero lugar, en la Tabla 48 se detallan las variables consideradas para el cálculo de la beta apalancada. Se consideró una beta sin apalancamiento de 3.62, el cual corresponde al rubro de procesamiento de alimentos. (Totalbeta, 2023). La beta total es la beta de mercado entre la correlación entre acciones y mercado. Esta medida equivale a dividir la desviación estándar de una acción por la desviación estándar del mercado. Para un inversor no diversificado, puede ser una mejor medida del riesgo que la beta tradicional del mercado. Es útil para calcular el costo de capital para una empresa privada con un propietario no diversificado como es el caso de Allikana Chocolates S.A.C. Considerando la estructura de la inversión inicial detallada en el numeral 9.3 Financiamiento inicial y el impuesto a la renta de 29.5%, se obtiene el valor de la beta apalancada, el cual asciende a 4.47. Para lograr encontrar dicho valor, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\beta = \beta_u(1 + (1 - T) \frac{D}{E})$$

Donde:

β_u : beta sin apalancamiento

T: impuesto a la renta

D: deuda

E: capital

Tabla 48*Beta con apalancamiento*

Descripción	Valor
Beta total sin apalancamiento (procesamiento de alimentos)	3.62
D (S/)	220,000
E (S/)	660,000
IR (porcentaje)	29.5%
Beta total con apalancamiento	4.47

Elaboración: Los autores de la tesis.

En la Tabla 49 se detallan las variables consideradas para el cálculo del CAPM, el cual es considerado como el costo de oportunidad del accionista (K_e). La tasa libre de riesgo es de 3.90%, la cual fue obtenida tomando en cuenta los bonos del tesoro de Estados Unidos de los últimos 10 años del reporte emitido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023). El rendimiento esperado del mercado es de 9.81%, el cual se obtuvo teniendo en cuenta el índice S&P 500 de los últimos 10 años. (S&P Dow Jones Indices, 2023). Para lograr encontrar dicho valor, se utiliza la siguiente ecuación:

$$K_e = r_f + \beta * (R_M - r_f)$$

Donde:

β : beta apalancada

r_f : tasa libre de riesgo

R_m : retorno de mercado

Tabla 49

Costo de oportunidad del accionista

Descripción	Valor
Tasa libre de riesgo - R_f (%)	3.90%
Rendimiento esperado del mercado - R_m (%)	9.81%
$R_m - R_f$ (%)	5.91%
B_e	4.47
K_e (%)	30.32%

Elaboración: Los autores de la tesis.

Se obtiene que el costo de oportunidad del accionista (K_e) asciende a 30.32%.

9.8. Costo promedio ponderado de capital

En la Tabla 50, se detallan el WACC o costo promedio ponderado de capital (CPPC) obtenido, el cual asciende a 26.62%. Para lograr encontrar dicho valor, se utiliza la siguiente ecuación:

$$CPPC = \left(\frac{D}{D + K}\right) * K_d * (1 - t) + \left(\frac{K}{D + K}\right) * K_e$$

Donde:

K_e : costo de oportunidad del accionista

K_d : costo de la deuda

D: Deuda

K: Capital

t: Impuesto a la renta

Tabla 50

Costo promedio ponderado de capital

Descripción	Valor
Ke (porcentaje)	30.32%
Kd (porcentaje)	22.00%
D (S/)	220,000
K (S/)	660,000
IR (porcentaje)	29.50%
CPPC (porcentaje)	26.62%

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.9. Flujo de caja económico

Basándonos en los datos proporcionados en secciones previas, se generan dos registros financieros: el flujo de caja operativo (Tabla 51) y el flujo de inversiones (Tabla 52). En la Tabla 53, se presenta el flujo de caja económico, que se calculó utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Flujo de caja económico} = F. \text{caja operativo} - F. \text{de inversión}$$

Tabla 51*Flujo de caja operativo (en soles)*

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingresos		807,220	876,377	943,868	1,140,662	1,362,550	1,614,105	2,053,741	2,550,443	3,109,838	3,934,890
Costo de ventas		(374,303)	(393,658)	(410,997)	(488,807)	(531,758)	(580,325)	(659,015)	(747,017)	(845,227)	(985,910)
Costo Variable		132,246	143,371	154,203	185,579	220,949	261,046	331,037	410,100	499,129	630,381
Costo Fijo		242,057	250,287	256,795	303,228	310,809	319,279	327,979	336,916	346,097	355,528
Gastos Operativos		(286,177)	(273,083)	(286,340)	(366,498)	(381,019)	(400,847)	(426,168)	(430,941)	(447,886)	(438,198)
Depreciación		(58,798)	(58,798)	(58,798)	(58,798)	(58,798)	(58,798)	(58,798)	(58,798)	(62,082)	(62,082)
Amortización		(1,403)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad operativa		86,539	150,838	187,733	226,560	390,976	574,135	909,759	1,313,687	1,754,642	2,448,699
IR	29.5%	(25,529)	(44,497)	(55,381)	(66,835)	(115,338)	(169,370)	(268,379)	(387,538)	(517,619)	(722,366)
Utilidad neta		61,010	106,341	132,352	159,725	275,638	404,765	641,380	926,149	1,237,023	1,726,333
Depreciación		58,798	58,798	58,798	58,798	58,798	58,798	58,798	58,798	62,082	62,082
Amortización		1,403	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja operativo		121,211	165,138	191,150	218,523	334,436	463,563	700,178	984,947	1,299,105	1,788,415

Elaboración: Los autores de la tesis.

Tabla 52*Flujo de inversiones (en soles)*

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Activo fijo tangible	(723,008)				(28,700)	(60,000)			(61,542)		
Activo fijo intangible	(1,403)										
Gastos preoperativos	(15,000)										
Capital de trabajo	(133,574)	(7,135)	(6,439)	(28,009)	(16,405)	(8,555)	(30,331)	(33,962)	(37,944)	(54,551)	
Recuperación de capital de trabajo											366,905

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Valor residual											118,371
Flujo de caja de inversiones	(872,985)	(7,135)	(6,439)	(28,009)	(45,105)	(78,555)	(30,331)	(33,962)	(99,486)	(54,551)	485,276

Elaboración: Los autores de la tesis.

Tabla 53

Flujo de caja económico (en soles)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Flujo de caja económico	(872,985)	114,076	158,700	163,141	173,418	255,881	433,232	666,217	885,461	1,244,554	2,273,691

Elaboración: Los autores de la tesis.

Teniendo en cuenta el CPPC obtenido en el numeral 9.7 Costo promedio de ponderado de capital y flujo de caja económico obtenido en el numeral 9.8 Flujo de caja económico, se obtiene el VANF y el TIRE del proyecto. De acuerdo con la Tabla 54, el valor del VANF asciende a S/ 272,820 y el TIRE es e 32.34%, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

Tabla 54

VANF y TIRE

Descripción	Resultados
CPPC (porcentaje)	26.62%
VANF (S/)	272,820
TIRE (porcentaje)	32.34%

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.10. Flujo de caja financiero

Para obtener el flujo de caja financiero, se determina el servicio de la deuda neto (SDN), mediante la siguiente ecuación:

$$SDN = Desembolsos - amortizaciones - gastos\ financieros * (1 - t)$$

Teniendo en cuenta el préstamo ofrecido por la Caja Sullana, se obtiene el servicio de la deuda neto, el cual se detalla en la Tabla 55.

En la Tabla 56, se detalla el flujo de caja financiero obtenido.

Tabla 55*Servicio de la deuda neto (en soles)*

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Desembolso	200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo inicial		200,000	174,159	142,633	104,171	57,247	0	0	0	0	0
Amortización		(25,841)	(31,526)	(38,462)	(46,924)	(57,247)	0	0	0	0	0
Interés		(44,000)	(38,315)	(31,379)	(22,918)	(12,594)	0	0	0	0	0
Cuota		(69,841)	(69,841)	(69,841)	(69,841)	(69,841)	0	0	0	0	0
Saldo final		174,159	142,633	104,171	57,247	0	0	0	0	0	0
Servicio de la deuda neto	200,000	(56,861)	(58,538)	(60,584)	(63,081)	(66,126)	0	0	0	0	0

Elaboración: Los autores de la tesis.

Tabla 56*Flujo de caja financiero (en soles)*

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Flujo de caja financiero	(672,985)	57,214	100,162	102,557	110,337	189,755	433,232	666,217	885,461	1,244,554	2,273,691

Elaboración: Los autores de la tesis.

Teniendo en cuenta el flujo de caja financiero, se procede a calcular el VANF y el TIRF según lo siguiente:

Teniendo en cuenta el K_e obtenido en el numeral 9.6 Costo de oportunidad del accionista y flujo de caja financiero, se obtiene el VANF y el TIRF del proyecto. De acuerdo con la Tabla 57, el valor del VANF asciende a S/ 139,844 y el TIRF es e 34.10%, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

Tabla 57

VANF y TIRF

Descripción	Resultados
Ke (porcentaje)	30.32%
VANF (S/)	139,844
TIRF (porcentaje)	34.10%

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.11. Estado de Resultados

En la Tabla 58, se detalla el balance de resultados proyectado de todos los periodos, con la finalidad de determinar el porcentaje de las utilidades de los asociados. Este porcentaje se calculó tomando en cuenta el porcentaje que representa el costo del grano de cacao seco respecto al costo unitario total de la tableta.

Cabe indicar, que la repartición de las utilidades a los asociados se realiza desde el primer año a una tasa mayor al 10%, generando utilidades a partir del sexto año mayores a S/ 50,000, alcanzando más de S/ 200,000 en el décimo año. Esto como ingreso adicional a precio al contado que se le va a pagar por la compra de la materia prima en el momento que esta haya sido entregada a la empresa Allikana.

Tabla 58*Estado de Resultados*

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Ventas	807,220	876,377	943,868	1,140,662	1,362,550	1,614,105	2,053,741	2,550,443	3,109,838	3,934,890	
Costo de ventas	(374,303)	(393,658)	(410,997)	(488,807)	(531,758)	(580,325)	(659,015)	(747,017)	(845,227)	(985,910)	
Utilidad bruta	432,917	482,719	532,871	651,855	830,792	1,033,780	1,394,726	1,803,426	2,264,611	2,948,980	
Gastos operativos	(286,177)	(273,083)	(286,340)	(366,498)	(381,019)	(400,847)	(426,168)	(430,941)	(447,886)	(438,198)	
Utilidad operativa	146,740	209,636	246,531	285,358	449,774	632,933	968,557	1,372,485	1,816,724	2,510,782	
Gastos financieros	(69,841)	(69,841)	(69,841)	(69,841)	(69,841)	0	0	0	0	0	
Utilidad antes de impuestos	76,899	139,794	176,690	215,516	379,933	632,933	968,557	1,372,485	1,816,724	2,510,782	
IR	29.5%	(22,685)	(41,239)	(52,124)	(63,577)	(112,080)	(186,715)	(285,724)	(404,883)	(535,934)	(740,681)
Utilidad neta	54,214	98,555	124,567	151,939	267,852	446,218	682,833	967,602	1,280,791	1,770,101	
Relación aporte asociados	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	12.46%	
Utilidad neta para repartir asociados	6,753	12,277	15,517	18,927	33,366	55,585	85,060	120,534	159,548	220,501	
Utilidad neta a repartir asociantes	47,460	86,278	109,049	133,012	234,486	390,633	597,773	847,068	1,121,243	1,549,600	

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.12. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad, a fin de identificar las variables claves y más sensibles del plan de negocio y evaluar cómo varían los resultados en función de los cambios que puedan darse.

En la Tabla 59, se detalla el análisis de las variables claves.

Tabla 59

Análisis de sensibilidad

Descripción	Base	Punto Crítico
Precio grano de cacao seco	0%	221%
Precio de la tableta	0%	-5%
Cantidad de Tabletas	0%	-6%
Inversión	0%	19%
Gastos Operativos	0%	90%
Costos Fijos	0%	22%

Elaboración: Los autores de la tesis.

De los resultados obtenidos se puede verificar que, si se produce una disminución del 5% en el precio de la tableta y de 6% en la demanda proyectada, el plan de negocios ya no sería viable, por lo que hay que prestar mucha atención al comportamiento de estas variables durante el ciclo de vida del negocio.

Respecto a las variables precio del grano, inversión, costos fijos y gastos operativos y costos fijos hay que prestar mayor atención a variaciones en la inversión inicial y en el aumento de los costos fijos presupuestados.

En la Tabla 60, se detalla el cálculo del punto de equilibrio financiero para el precio y para la cantidad de tabletas a producir, donde el VANF=0.

Tabla 60

Punto de equilibrio

Descripción	Punto de Equilibrio
Precio de la tableta (S/)	19
Cantidad de tabletas (unidades)	37,904

Elaboración: Los autores de la tesis.

Del análisis del punto de equilibrio se desprende que el plan de negocios es muy sensible a variaciones del precio y cantidad de tabletas demandadas, por lo que se considera un proyecto de alto riesgo.

En la Tabla 61, se detalla el análisis bidimensional de las variables críticas.

Tabla 61*Análisis bidimensional de variables críticas*

	Demanda					
Precio de la tableta	139,844	-6%	-5%	0%	5%	6%
	6%	153,064	174,327	302,829	431,330	452,594
	5%	131,332	152,395	279,688	406,981	428,045
	0%	0	19,855	139,844	259,833	279,688
	-5%	-131,332	-112,685	0	112,685	131,332
	-6%	-153,064	-134,617	-23,140	88,336	106,783

Elaboración: Los autores de la tesis.

Se puede observar que, si disminuyera el precio de la tableta hasta un 5%, se tendrían que establecer estrategias para poder incrementar la venta de chocolates en un 5%, de tal manera que el plan de negocios siga siendo viable.

De igual manera, si la demanda disminuyera hasta un 6% se tendría que aumentar el precio de la tableta en un 5% para que el plan de negocios siga siendo viable.

9.13. Conclusiones

Se debe de realizar una evaluación y monitoreo constante a las variables críticas del plan de negocios: precio de la tableta y demanda proyectada.

El análisis bidireccional proporciona herramientas y análisis adicionales que permiten identificar las medidas conjuntas que se deben de tomar ante determinados escenarios. Para el caso específico del plan de negocios, ante cualquier disminución de más del 14% en el precio o en la demanda, se deben tomar medidas inmediatas (asociadas al marketing) para poder incrementar ya sea el precio o la demanda en el corto plazo y poder obtener VAN mayores a cero.

Según el estado de resultados, se produce un déficit durante los dos primeros años, debido al pago del préstamo solicitado. Sin embargo, a partir del cuarto año, como consecuencia del incremento en la participación del mercado, la producción aumenta ocasionando mayores ingresos y utilidades.

Se realizó el cálculo del VANF de dos maneras, la primera, usando el flujo económico y teniendo en cuenta el CPPC y la segunda tomando en cuenta el servicio de la deuda neto, el flujo de caja financiero y el Ke. Para ambos casos se obtuvieron VAN positivos por lo que se concluye que el plan de negocios es viable.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

De acuerdo con el análisis desarrollado en la presente tesis, se puede concluir en lo siguiente:

- Se concluye que existe una oferta de cacao criollo blanco en la región Piura, suficiente para cubrir el requerimiento de materia prima necesario para la elaboración de las tabletas de chocolate Allikana.
- Se concluye que existe una demanda creciente de consumo de chocolate en el país, estimándose una tasa de crecimiento anual compuesta de 3.4%. En la producción de cacao se identificaron como principales desafíos la cadena de suministro desigual, mercados y precios fluctuantes y escasez de recursos y tecnología agrícola. En cuanto a la industria del chocolate, se identificaron como principales desafíos la educación del consumidor sobre los múltiples beneficios del consumo de un chocolate con alto contenido de cacao; así como cumplir con las regulaciones y normativas del sector.
- La demanda objetivo de la empresa Allikana Chocolates S.A.C. en el primer año es de 40,361 tabletas de chocolate. La estrategia es elaborar tabletas de chocolate con un alto contenido de cacao (75%) bajo la metodología bean to bar, que sea referencia de calidad y que aporte a los consumidores múltiples beneficios nutricionales para su salud. Asimismo, contempla un contrato de asociación en participación, el cual permita asegurar el suministro de materia prima necesario para la elaboración del chocolate, así como establecer vínculos de confianza a largo plazo con los productores de cacao criollo blanco de la región Piura.
- Como resultado de la evaluación financiera realizada, y de acuerdo al VANF obtenido de S/ 139,844 y a la TIRF 34.10%, se concluye que el plan de negocios es viable.

10.2. Recomendaciones

- Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y del análisis financiero realizado, se recomienda invertir en el plan de negocio presentado.
- Trabajar de la mano con los productores que se han comprometido a vendernos parte de su producción para poder lograr la certificación orgánica y de fair trade en un mediano plazo.

- Una vez realizado lo anterior, se recomienda evaluar la posibilidad de exportar parte de la producción hacia Europa.
- Realizar continuo seguimiento al precio de la tableta y a la demanda proyectada. Cambios mínimos podrían hacer no viable el plan de negocios.
- Dar empleo a las familias de los productores dentro de la empresa Allikana Chocolates S.A.C, con la finalidad de fomentar la inclusión y la mano de obra local.
- Incentivar modelos de negocio asociados con el cacao, que permitan al agricultor recibir ingresos dignos por sus plantaciones. Asimismo, apoyar medidas de capacitación y un entorno de colaboración en el sector (acceso a insumos, facilidades de crédito, entre otras).
- Formentar y apoyar la creación de empresas que busquen agregar valor a los granos de cacao, a través de la transformación y comercialización (mercado interno y externo) de productos semi-elaborados y terminados, los cuales tienden a tener márgenes de beneficio más altos. Lo anterior y una equitativa distribución de beneficios, generan el desarrollo y crecimiento para todos los actores que sean parte de la cadena de valor del cacao.
- Posibilitar la inclusión de los componentes de la cadena de producción de cacao y chocolate a nivel nacional mediante plataformas en línea que posibiliten la entrada a debates, cursos, encuentros técnicos y materiales que vayan surgiendo, desde un ambiente virtual de interacción, cooperación y aprendizaje mutuo en distintos niveles y con diversos actores.

ANEXOS

ANEXO 1. CONTRATO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN

La empresa Allikana Chocolates SAC mantendrá un contrato de asociación en participación con los productores basado en el artículo 440 de la Ley General de Sociedades.

El contrato de asociación en participación es aquel por el cual una persona denominada asociante (Allikana Chocolates SAC), concede a otra u otras personas, denominadas asociados (productores de cacao), una participación en el resultado o en las utilidades de uno o varios negocios o empresas del asociante, a cambio de una determinada contribución. Dentro de las características de este tipo de contratos, se encuentran las siguientes:

- El asociante actúa en nombre propio.
- La gestión del negocio corresponde al asociante.
- No existe relación jurídica entre los asociados y terceros. Los terceros no adquieren derechos ni asumen obligaciones frente a los asociados, ni éstos ante aquellos.

Por lo expuesto, la característica esencial de un Contrato de Asociación en Participación es la existencia de un negocio cuyo titular y gestor es el asociante, que se obliga a ceder parte del resultado de dicho negocio a favor de un tercero, el asociado, a cambio de una contribución. El Contrato de Asociación en Participación no lleva contabilidad independiente, por lo que el Asociante es quien deberá registrar todas las operaciones vinculadas al contrato.

Por otro lado, en aplicación de la Ley No. 27034 desde el ejercicio 1999, los Contratos de Asociación en Participación no son considerados como contribuyentes del impuesto, pues éstos no llevan contabilidad independiente a la de sus partes. Asimismo, ni la Ley del Impuesto a la Renta ni su Reglamento desarrollan en forma expresa el tratamiento que debe aplicarse respecto al contrato de asociación en participación.

Ante la falta de regulación tributaria, el Tribunal Fiscal ha emitido resoluciones contradictorias sobre la forma de tributar de dichos contratos asociativos. En efecto, a través de las Resoluciones N° 00732-5-2002, 07527-3-2010 y 03584-4-2009, concluyó que: "el asociante debe tributar únicamente por la parte del resultado que retiene. Consecuentemente, debe deducir la parte que le corresponda al asociado en virtud del contrato bajo el entendido que el asociado debía tributar por dicha participación".

Sin embargo, mediante las RTFs N° 05366-4-2014 y 00637-2-2017, el Tribunal Fiscal tiene claramente una posición contraria a la descrita en el párrafo anterior, toda vez que ha señalado en dichas resoluciones que; "el asociante es el único obligado a determinar y pagar el impuesto a la renta por la totalidad de rentas generadas en virtud del negocio, por lo que el asociado recibiría renta desgravada".

Como puede observarse, las RTFs mencionadas han generado una dualidad de criterios en el tratamiento tributario para fines del impuesto a la renta en los contratos de asociación en participación.

Ahora bien, esta incertidumbre cambia a partir del 2 de abril de 2021; mediante RTF de Observancia Obligatoria N° 02398-11-2021, al establecerse que: "La participación del asociado, para los efectos del Impuesto a la Renta, califica como dividendo u otra forma de distribución de utilidades. En tal sentido, estará o no gravada con el Impuesto según quien sea el asociado, de la siguiente manera:

1. Si el asociado es una persona jurídica domiciliada en el país, dicho ingreso no está gravado con el Impuesto a la Renta.
2. Si el asociado es una persona natural o un ente distinto a una persona jurídica domiciliada en el país, dicho ingreso está gravado con el Impuesto a la Renta de segunda categoría".

En conclusión, el Tribunal Fiscal ha establecido que debe ser el asociante el que liquide el impuesto a la renta de los contratos de asociación en participación al ser quien realiza la actividad empresarial. Finalmente, quienes optaron por un tratamiento distinto al de la jurisprudencia de observancia obligatoria deben evaluar las acciones a seguir, dada la posición que ya definió el Tribunal Fiscal.

La Ley General de Sociedades (LGS) ha definido al contrato asociativo como aquel que crea y regula relaciones de participación e integración en negocios o empresas determinadas, en interés común de los intervinientes. Además, se estableció que estos contratos no generan una persona jurídica, y no están sujetos a la inscripción en los Registros Públicos (Artículo 438).

Es importante mencionar la importancia del tema y debe tenerse en cuenta la enorme utilidad práctica que constituye el uso de los Contratos Asociativos: Contrato de Asociación en Participación como una salida frente a las diversas situaciones y problemas que perjudican directa o indirectamente a las empresas de nuestro país, producto de la gran gama de relaciones económicas que nacen como una necesidad de predominar en el mercado".

De acuerdo con el artículo 441 de la LGS es un contrato en virtud del cual el asociante concede a otra u otras personas, denominadas asociantes, una participación en el resultado o en las utilidades de uno o varios negocios a cambio de una determinada contribución.

En tal sentido cabe señalar que: Es el contrato por el cual una persona, denominada asociante concede a otra u otras personas denominadas asociados, una participación en el resultado o en las utilidades de uno o de varios negocios o empresas del asociante, a cambio de determinada contribución.

Se precisan dos partes, el asociante y el asociado. De un lado, el asociado es el que aporta bienes y servicios; y de otro, el asociante es el que realiza el negocio y asume la responsabilidad

frente a terceros. Por tanto, se trata de una sociedad oculta en la cual solamente aparece frente a terceros el asociante.

Las partes participan en las pérdidas y en las utilidades, en la proporción que se establece en el contrato de asociación en participación.

La Asociación en Participación no es una persona jurídica. Por tanto, ni es sujeto de derechos ni constituye una persona jurídica distinta de los miembros que la componen, ni tiene un patrimonio autónomo.

Debe constar por escrito, aunque no está sujeto a inscripción en registros públicos.

El asociante actúa en nombre propio estableciendo una relación jurídica con los terceros, no existiendo relación jurídica entre el asociado y los terceros. En tal sentido, los terceros contratan y asumen obligaciones exclusivamente con el asociante y no con el asociado, el cual no se obliga para nada frente a ellos.

Como consecuencia de la característica anterior, se presume que los bienes aportados pertenecen al asociante, salvo aquellos que se encuentran inscritos en los registros públicos a nombre del asociado.

El manejo del negocio está a cargo del asociante y se establecen los mecanismos de control a favor del asociado. El asociante es el encargado de manejar el negocio de manera exclusiva o principal. Por lo general el contrato determina la forma de fiscalización o control por parte del asociado.

El asociado tiene derecho a la rendición de cuentas por parte del asociante.

El contrato lleva implícito una limitación de asociar, de tal forma el asociante no puede atribuir participación en el mismo negocio a empresas u otras personas sin contar con el consentimiento expreso del asociado o asociados, según corresponda.

Salvo pacto en contrario, el asociado participa de las pérdidas en la misma proporción que participa de las utilidades.

No es una figura societaria sino una figura contractual que implica la asociación de dos o más partes, es por eso que está considerada por la doctrina mayoritaria dentro del rubro de contratos asociativos.

Atribución de rentas vs. distribución de resultados

El contrato de asociación en participación, de conformidad con la LGS, distribuyen resultados en favor de los asociados.

Anteriormente, hasta la vigencia de la Ley N° 27034 el primero de enero de 1999- , el contrato de asociación en participación de conformidad con la Ley de impuesto a la renta (LIR), atribuían rentas -no resultados- a sus partes. Este régimen de transparencia fiscal ya no resulta aplicable al contrato de asociación en participación

Es, precisamente, ante la falta de regulación expresa en materia tributaria, que surgió la cuestión acerca de cuál es el tratamiento tributario de la distribución de los resultados del negocio en favor del asociado. En consecuencia, lo que es materia de controversia es el tratamiento tributario aplicable a la distribución de resultados del contrato de asociación en participación, luego de la derogación de las reglas de atribución de rentas.

Características del contrato de asociación en participación

- Se requieren mínimo de dos personas para la redacción del documento.
- No tiene personalidad jurídica distinta a la de los socios y no están sujetos a la inscripción en los registros públicos.
- El formato del documento debe redactarse especificando los acuerdos y porcentajes de participación en el negocio.
- El asociante siempre será el representante legal y encargado del negocio.
- Sobre el asociante recae la responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones fiscales como el IVA, ISR, IEPS, por mencionar algunos.
- Las cuentas tanto de los beneficios como de las pérdidas deben distribuirse de acuerdo a lo pactado. El incumplimiento de esta u otra cláusula puede ser motivo de represaría legal.
- Una parte esencial de saber qué es el contrato de asociación en participación, incluye conocer las dos formas de contratos asociativos que existen: la asociación en participación (que es el tema que nos atañe hoy) y el consorcio o jointventure que es aquel en el que dos o más personas deciden asociarse para ejecutar una idea de negocio con participación activa y percibir beneficios económicos, manteniendo en todo momento la autonomía de las partes.

Importancia de este tipo de contrato

Conocer qué es el contrato de asociación en participación e implementarlo es útil para la creación de sociedades. De esta forma, pueden establecer tanto las responsabilidades como los porcentajes de beneficios a percibir de acuerdo a la participación que se tenga dentro de la organización.

Resulta una forma de ordenar y regirse por las regulaciones legales para la conformación de nuevas empresas.

En efecto, la implementación de este tipo de acuerdo legal resulta ser una de las mejores alternativas para la creación de nuevas asociaciones de negocios, que tengan su documentación de constitución con base en lo exigido por la ley.

¿Cuándo se extingue la asociación en participación?

Si bien la Ley General de Sociedades (Ley N°26887) no ha establecido de manera expresa las causas de extinción del contrato de asociación en participación, mediante el Código Civil podemos encontrar algunas de ellas:

- El mutuo acuerdo de las partes.
- Por rescisión o resolución, según sea por causal existente al momento de celebrarlo o sobreviniente a su celebración, respectivamente, conforme lo establecen los artículos 1370 y 1371 del Código Civil.
- El transcurso del tiempo de duración fijado en el contrato.
- El término de la operación o empresa para cuyo fin se firmó el contrato.
- La muerte o incapacidad del asociante, de no existir pacto de continuar el contrato con sus herederos. Esto incluye la declaratoria de insolvencia y extinción de la empresa asociante, en el caso de personas jurídicas.

En la actualidad, el contrato de asociación en participación es más utilizado por el sector inmobiliario y constructor; sin embargo, también suelen ser utilizados en casos como: edificio multifamiliares, arrendamientos, agricultura, licitaciones, entre otros, pues resulta una herramienta muy eficaz y práctica.

MODELO CONTRATOS DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN

TERMINOS Y CONDICIONES

Conste por el presente documento, el Contrato de Asociación en Participación que celebran:

- De una parte _____, debidamente representada por el señor _____, identificado con DNI N° _____, en su calidad de Gerente General, según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas, con domicilio _____, a quien se le denominará EL ASOCIANTE y, de la otra parte,
- _____, debidamente representado por el señor _____, identificado con DNI N° _____, en su calidad de Gerente General según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas, con domicilio para estos efectos en _____, a quien se le denominará EL ASOCIADO, bajo los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1. EL ASOCIANTE es una persona jurídica dedicada a la producción e industrialización de alimentos.

1.2. EL ASOCIADO es una persona jurídica dedicada a la distribución y comercialización de diversos productos, contando para tal efecto con una red de distribución que abarca todo el territorio del Perú.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

2.1. Por el presente contrato EL ASOCIADO manifiesta su voluntad de participar en las actividades comerciales que realiza EL ASOCIANTE, para lo cual, se obliga a aportar para el desarrollo de dichas actividades los bienes detallados en la cláusula Tercera del presente contrato.

2.2. Por su parte, EL ASOCIANTE se obliga a compartir los resultados de sus actividades comerciales con EL ASOCIADO de acuerdo a las reglas y porcentajes establecidos en la cláusula Tercera del presente contrato.

TERCERA: APORTES Y PARTICIPACIÓN EN EL NEGOCIO

3.1. Para efectos de su participación en las actividades comerciales de EL ASOCIANTE, EL ASOCIADO se obliga a aportar las siguientes prestaciones:

- La suma de _____ (_____), que serán depositados en la cuenta corriente en soles de EL ASOCIANTE con motivo de la firma del presente documento.
- La prestación del servicio de transporte de la mercadería a ser comercializada, que será efectuado de acuerdo a los requerimientos de EL ASOCIANTE.

3.2. Por su aporte, EL ASOCIANTE reconocerá a favor de EL ASOCIADO un porcentaje de participación en las utilidades resultantes del negocio, equivalente al__%. Este porcentaje también se aplicará para la distribución de las pérdidas, en el caso que los resultados del negocio sean desfavorables.

3.3. La distribución de las utilidades obtenidas por el negocio se efectuará al cierre de cada ejercicio, con la aprobación de los balances y estados financieros de EL ASOCIANTE, que deberá realizarse dentro de los tres primeros meses del siguiente ejercicio.

CUARTA: GESTIÓN DEL NEGOCIO Y REPRESENTACIÓN FRENTE A TERCEROS

4.1. De conformidad con el artículo 441° de la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades, la gestión del negocio le corresponderá únicamente a EL ASOCIANTE. Sin perjuicio de ello, EL ASOCIADO tendrá derecho a solicitar la información correspondiente al desarrollo del negocio, como los registros de ventas, flujos de caja, entre otros documentos que le permitan conocer la situación del negocio.

4.2. Queda establecido que todos los actos que celebre EL ASOCIANTE con terceros, generarán obligaciones exigibles únicamente a éste, más no a EL ASOCIADO.

QUINTA: PLAZO DE DURACIÓN DEL CONTRATO

El plazo de duración del presente contrato será de cinco años, contados a partir de la fecha de suscripción del presente documento. Asimismo, las partes podrán renovar dicho plazo de común acuerdo.

SEXTA: LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

- 5.1. Las partes acuerdan que a todos aquellos aspectos que no se encuentren regulados en el presente contrato, les serán de aplicación las disposiciones legales de la República del Perú.
- 5.2. Cualquier controversia o conflicto derivado del presente contrato será sometido a lo que resuelvan los jueces y tribunales de la ciudad de Lima.

SÉTIMA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES

Las partes señalan como sus domicilios para efectos de todas las comunicaciones y notificaciones relacionadas con el presente contrato, a los señalados en la parte introductoria del presente documento.

Las partes suscriben el presente documento en señal de conformidad a los ___-días del mes De _____ de_____.

EL ASOCIANTE

EL ASOCIADO

ANEXO 2. PRINCIPALES CHOCOLATERÍAS PIURA

Figura. *Magia de Piura*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Korin Chocolate*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Degustación de chocolates*



Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 3. ENTREVISTA A EXPERTOS

Agricultor: Lizardo García. Distrito Buenos Aires, Provincia Morropón, junio 2023

Figura. Granos de cacao blanco



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. Provincia de Buenos Aires



Nota1: *Elaboración Propia*

Agricultor: Santos Silva. Distrito San Juan de Bigote, Provincia Morropón, junio 2023

Figura. *Provincia de San Juan de Bigote*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Secador del vivero municipal de San Juan de Bigote*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Plantaciones de cacao y banano*



Nota1: *Elaboración Propia*

Visita a Kori Chocolates, Distrito Buenos Aires, Provincia de Morropón.

Figura. *Ingreso a fábrica de chocolates Kori Chocolates*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Tostado de granos de cacao seco*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Descascarillado de granos de cacao*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Nibs de cacao*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Conchado de pasta de cacao*



Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. *Atemperado de pasta de cacao*



Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 4. ENCUESTA

Sexo:.....

Edad:.....

Ingresos Mensuales (en miles de soles):

¿Sabías que? Cada vez más personas prefieren los chocolates amargos (60-85% de pasta de cacao) elaborados con granos de cacao de alta calidad y aromas únicos.

¿A que se debe? Los chocolates amargos tienen múltiples beneficios para la salud, entre los cuales se puede mencionar: mejora la salud del corazón, reduce la inflamación y potencia la función cerebral.

1. ¿Consumes o consumirías chocolate amargo?
Apéndice A. Si
Apéndice B. No
2. ¿Qué atributos consideras más importantes para la compra de una tableta de chocolate amargo?
 - a) Beneficios nutricionales
 - b) Sabor y aroma intenso
 - c) Menos azúcar
 - d) Experimentación culinaria
 - e) Menor contenido de lácteos
 - f) Beneficios para la salud
3. ¿Qué chocolaterías conoces en Piura?
 - a) Ciocco
 - b) Desconozco
 - c) Korin Chocolate
 - d) Magia Piura
4. ¿En qué momento del día consumes chocolate oscuro?
 - a) Cena/Tarde
 - b) Media mañana
 - c) Media tarde
5. ¿Con qué acompañas el chocolate oscuro?
 - a) Café

- b) Con helado
 - c) Solo
6. ¿Donde prefieres comprar chocolate oscuro?
- a) Tiendas de productos saludables
 - b) Supermercados
 - c) Tiendas virtuales
 - d) Chocolaterías
7. ¿Qué factores consideras más importantes para visitar una chocolatería?
- a) Ambiente
 - b) Atención
 - c) Ofertas
 - d) Ubicación
 - e) Variedad
8. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por una tableta de chocolate amargo de 75% de cacao de 70gr?
- a) 10 a 12 soles
 - b) 13 a 14 soles
 - c) 18 soles a más
9. ¿Como conociste el chocolate oscuro?
- a) Publicidad
 - b) Recomendación
 - c) Redes sociales
10. ¿En qué ocasiones consumes chocolate oscuro?
- b) Regalo
 - c) Consumo personal
 - d) Celebración especial

ANEXO 5. PRECIOS REFERENCIALES DE FERIAS LOCALES

Figura. *Expo Feria Energética 2023*



COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ
CONSEJO DEPARTAMENTAL PIURA
COMITÉ LOCAL TALARA

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo".

Talara, 19 Abril 2023.

CARTA N° 025-2023-CIP-CLT

Señor
LUIS CHIOK
ENEL GENERACIÓN PIURA
Ciudad.-

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarlo muy cordialmente, y la vez comunicarle que nuestra institución realizará la Expo Feria Energética 2023, que se llevará a cabo del 16 al 19 de mayo 2023, en el Club Petroperú Talara.

En este evento participarán empresas operadoras, empresas proveedoras de productos & servicios, instituciones, organismos públicos y privados, quienes darán a conocer su visión sobre el presente y futuro de la industria en el sector de hidrocarburos y todo lo relacionado al desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente; esto en paralelo, y a través de un programa de conferencias especializadas, a cargo de notables profesionales que disertarán importantes temas de actualidad.

En este sentido, le invitamos a participar de esta Expo Feria a través de la exhibición de los servicios & productos que ofrece su empresa en un stand publicitario, cuya tarifa es de S/2,200.00 (Dos mil doscientos soles) por los 04 días, lo que generará una gran oportunidad comercial para vuestra representada.

A continuación, le brindamos información de detalle:

Lugar: Terraza del Club Petroperú Talara. Fechas: del 16 al 19 de Mayo 2023.

- Martes 16 de mayo 2023 - Inauguración 9:00 a.m. / Exhibición
- Miércoles 17 de mayo 2023 - Exhibición 9:00 a.m. – 6:00 p.m.
- Jueves 18 de mayo 2023 – Exhibición 9:00 a.m. – 6:00 p.m.
- Viernes 19 de mayo 2023 – Exhibición y Clausura 9:00 a.m. 6:00 p.m.

Descripción del Stand

-Stand de 2x2mts x 2.48mts de altura, en sistema octanorm (estructura de aluminio y paredes de melamina). Forma de U. Incluye un punto de iluminación y un tomacorriente doble de energía.

-Frisos- logotipo de su empresa (puesto en la parte de arriba de los stands) realizados en MDF.

Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 6. COTIZACIÓN DE MERCHANDISING

Figura. Cotización merchandising



IMPRESIONES EN GENERAL Y MERCHANDISING
RUC 20601914060

COTIZACIÓN

Fecha: 28/09/2023

DATOS CLIENTE

Señores : Allikana Chocolates S.A.C.

Atención : Área de Administración E-mail:

Referencia : Pack merchandising Telefono:

Tenemos el agrado de cotizarle lo solicitado.

PACK MERCHANDISING

LAPICEROS
Cantidad: 200 unidades
De plástico
Color rojo
Medida: 13.5 x 1.3 cm
Lapicero rojo de plástico retráctil de color traslúcido, con goma antideslizante en la base.
Empaque individual, en bolsa de plástico transparente.

Precio x unidad	: S/ 1.80
Precio total	: S/ 360.00

LÁPICES TAJADOS
Cantidad: 200 unidades






CALLE NAVARRA
MZ. L LT. 24 OF. 301
URB. MAYORAZGO III ETAPA

ALPHAPRODUCCIONEIRL@GMAIL.COM T.#943 174 232

Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. Cotización merchandising

ALPHA PRODUCTION EIRL		IMPRESIONES EN GENERAL Y MERCHANDISING		RUC 20601914060	
Precio x unidad	: S/	0.80			
Precio total	: S/	160.00			
LLAVERO PELOTAS ANTIESTRES Cantidad: 100 unidades					
					
Precio x unidad	: S/	5.85			
Precio total	: S/	585.00			
LIBRETA ECOLÓGICA Cantidad: 100 unidades Medida Aprox. Alt: 13 cm Ancho: 18 cm Descripción: 60 hojas ecológicas y un lapicero ecológico					
					
Precio x unidad	: S/	10.40			
Precio total	: S/	1,040.00			
MEMO CLIP MODELO MEDIA LUNA Cantidad: 100 unidades					
					
Precio x unidad	: S/	5.30			
Precio total	: S/	530.00			
CALLE NAVARRA MZ. L LT. 24 OF. 301 URB. MAYORAZGO III ETAPA		ALPHAPRODUCTIONEIRL@GMAIL.COM		T.#943 174 232	

Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. Cotización merchandising



Total General sin IGV: S/ 2,675.00

CONDICIONES DE VENTA

Precios : Expresados en soles y NO incluye el IGV.
Tiempo de entrega : El máximo en que deberá efectuarse la entrega será de 15 días calendarios, contados a partir del día siguiente de la aprobación de la muestra. El plazo para la presentación de las muestras por parte del contratista será 02 días después de enviado el diseño de los elementos que compren el pack.
Validez de la oferta : 15 días calendarios.
Persona de contacto : Salomón Arzapalo Sánchez
Telefono : #943-174232
Correo : alphaproductioneirl@gmail.com
Lugar de entrega : El material será en la tienda Allikana, previa coordinación.

Muy atentamente,

ALPHA PRODUCTION E.I.R.L.


Maria Claudia Arzapalo Trasona
TITULAR-GERENTE



Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 7. COMPROMISO DE LOS PRODUCTORES DE LA QUEMAZÓN

Figura. *Compromiso Eduardo Espinoza*



Piura, 26 de agosto del 2023

Señores. -

Allikana Chocolates S.A.C

Asunto: Demanda mensual de granos de cacao seco – Allikana S.A.C

Después de las reuniones de entendimiento y coordinación celebradas entre Allikana Chocolates y Eduardo Espinoza Tamariz, identificado con DNI 02777122, representante de productores de cacao la Quemazón, se derivan los siguientes compromisos asumidos por el productor:

- Firmar el contrato de Asociación en Participación con Allikana Chocolates S.A.C.
- En calidad de futuro asociante, según Contrato de Asociación en Participación, me comprometo a abastecer de granos de cacao seco a Allikana Chocolates S.A.C según la siguiente demanda proyectada:

Chocolate	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Chocolate [Nº Tabletas]	40,323.00	42,539.00	44,438.00	52,451.00	61,122.00	70,488.00	87,305.00	105,540.00	125,275.00	154,312.00
Granos de Cacao Seco [kg]	2,646.17	2,778.49	2,916.25	3,442.09	4,011.10	4,625.75	5,729.39	6,926.07	8,221.18	10,126.74
Granos de Cacao Seco [kg/mes]	220.51	231.54	243.02	286.84	334.26	385.48	477.45	577.17	685.10	843.89

Atentamente,

EDUARDO ESPINOZA TAMARIZ
DNI: 02777122
PRODUCTOR DE CACAO

Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. Compromiso Littman Espinoza



Piura, 26 de agosto del 2023

Señores. -

Allikana Chocolates S.A.C

Asunto: Demanda mensual de granos de cacao seco – Allikana S.A.C

Después de las reuniones de entendimiento y coordinación celebradas entre **Allikana Chocolates** y **Littman Marcel Espinoza Romero**, identificado con DNI 41734865, representante de los productores de la Pareja, se derivan los siguientes compromisos asumidos por el productor:

- Firmar el contrato de Asociación en Participación con Allikana Chocolates S.A.C.
- En calidad de futuro asociante, según Contrato de Asociación en Participación, me comprometo a abastecer de granos de cacao seco a Allikana Chocolates S.A.C según la siguiente demanda proyectada:

Chocolate	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Chocolate [N° Tabletas]	40,323.00	42,139.00	44,438.00	52,451.00	61,322.00	70,484.00	87,305.00	105,540.00	125,275.00	154,312.00
Granos de Cacao Seco [kg]	2,646.17	2,778.49	2,916.25	3,442.09	4,011.10	4,625.75	5,729.19	6,926.07	8,221.18	10,126.74
Granos de Cacao Seco [kg/mes]	220.51	231.54	243.02	286.84	334.26	385.48	477.45	577.17	685.10	843.89

Atentamente,




Littman Marcel Espinoza Romero
DNI 41734865
PRODUCTOR DE CACAO

Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 8. COTIZACIÓN DE MAQUINARIA

Figura. Cotización IMSA



RUC 20485927914

COT-372-23
Lima 05 de julio del 2023

Señor: CÉSAR EDUARDO REÁTEGUI YACILA
Presente. –

Es grato dirigirme a Ustedes. Para saludarlos y presentarles nuestra proforma de **maquinaria para una** línea de producción para pasta de cacao de 10kg/hora de ingreso de granos secos (7.5% humedad) - 25kg/día de chocolate (considerando 24 horas - conchado).

Cant.	Detalle	Prec. Unit.	Prec. Total
01	<p>Tostadora de CACAO Modelo ERTC-05 Marca IMSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cap.: 5kg. (Carga granos secos cacao) Dos Bach a 150°C. de tostado por hora. - Construido con materiales de alta calidad en INOX AISI 304, grado alimenticio. - Transmisión directa con un moto reductor para evitar lubricantes y piñones expuestos. - Bancada en fundición gris enchapado con acero INOX 304, forrado en INOX AISI 304. - Sistema manual de carga de granos - Sistema de seguridad, con solenoide eléctrico - Control de temperatura, digital y analógica - Voltaje: Trifásico 220V o 380V - Frecuencia: 50 – 60 Hz. <p>La Máquina va provisto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quemador doble en acero inoxidable - Cámara (batea) de enfriamiento automático en INOX 304 y paletas de agitación. - Ventilador centrifugo para aspiración de gases y humos de la cámara de tostado. - Ventilador centrifugo para el enfriamiento rápido del cacao tostado. - Ciclón de recepción para cisco del tostado - Horno especial con doble aislamiento térmico de material refractario - Cuadro de maniobras y doble sensor digital y analógico, para tener mejor control de temperatura 	\$9,900.00	\$9,900.00
01	<p>Descascarillador, triturador rompedor de granos IMSA de 10 - 20kg/hora. Quiebre del grano tostado en 2 rodillos dentados en INOX 304. Sistema de zaranda tubular, con succión de aire secuencial por tamaño. Salida independiente de NIBS y cascarilla. Ciclón de recepción de cascarilla y polvo.</p>	\$8,020.00	\$8,020.00

Lima
Calle Tnte. Jiménez Mz. J-1 B-15
Urb. La Campiña - Chorrillos

Villa Rica
Av. Puerto Bermúdez S/N
Cdra. 6 - Barrio Industrial
Villa Rica - Oxapampa

(+51) 01 252 1271
www.imsacafe.com

Nota1: *Elaboración Propia*

Figura. Cotización IMSA

01	Molino triturador IMSA de 10kg/hora. Estructura de soporte y carcasa en INOX 304.. Platos concéntricos con pines en INOX 316, Salida de licor 140 – 190µ. Enchafetada, para recirculación de agua helada. Incluye Chiller – enfriador de agua. Totalmente desmontable para una limpieza rápida.	\$9,590.00	\$9,590.00
01	Homogenizador IMSA. En INOX 304. De 25 kg. De paletas batidoras en INOX 304, moto reductor 050, ratio 80 a 1. Volcador con pistón para fácil descarga. Paletas batidoras en INOX 304. Control de temperatura: Pirometro digital programable.	\$3,620.00	\$3,620.00
01	Mezclador, refinador de billas IMSA. En INOX 304. De 15kg/bach. Con billas de Acero INOX 316. Con recirculación de licor por sinfin central de NYLON grado alimenticio. Accionado por un moto reductor 063, ratio 10 a 1. Enchafetada para control de temperatura y recirculación de agua helada. Incluye Chiller – enfriador de agua. Sistema de control de motores: con variador de velocidad. Control de temperatura: Pirometro digital programable.	\$10,220.00	\$10,220.00
01	Conchador IMSA. En INOX AISI 304. De 25 kg. De triple rodillo de NYLON grado alimenticio independientes, con regulación de presión. Bandeja en INOX 304 grado alimenticio. Volcador con pistón para fácil descarga. Control de temperatura: Pirómetro digital programable.	\$8,650.00	\$8,650.00
01	Temperador – Dosificador - Vibrador IMSA. Recipiente en INOX AISI 304 grado alimenticio. De 15kg/bach. Sistema de dosificación con tornillo sinfin de NYLON grado alimenticio. Incluye Chiller – enfriador de agua. Sistema de control de motores: con variador de velocidad. Control de temperatura: Pirómetro digital programable. Incluye base vibratoria adosable, estructura en INOX 304, moto vibrador compacto.	\$9,870.00	\$9,870.00
*Embalaje en madera para despacho a provincia			\$1,100.00
**Llave en mano, panel de control			\$2,860.00
Total General			\$63,830.00


Precio Total General en DOLARES AMERICANOS incluyen:

- Precios Originales de Fabrica
- Incluido IGV
- **Llave en mano**, comprende: Montaje e instalación completa, capacitación en el uso, manejo y mantenimiento de las maquinarias. Todo esto será realizado y dirigido por personal técnico IMSA, en las instalaciones del cliente. El cliente designara máximo 10 personas (en dos turnos de 5), responsables del uso y mantenimiento de las máquinas y equipos ofertados, previa evaluación de nuestro personal técnico
- **Puesto en planta IMSA Lima o en la agencia de transportes (Lima metropolitana) que indique el cliente.**

Lima	Villa Rica	
Calle Tnte. Jiménez Mz. J-1 B-15	Av. Puerto Bermúdez S/N	(+51) 01 252 1271
Urb. La Campiña - Chorrillos	Cdra. 6 - Barrio Industrial	www.imsacafe.com
	Villa Rica - Oxapampa	

Nota1: Elaboración Propia

Figura. Cotización IMSA



- **Los motores** eléctricos monofásicos o trifásicos. Potencia eléctrica necesaria 10Kw.
- **Los planos** referenciales de la obra civil, necesaria para la instalación de las maquinarias.

- Embalaje para despacho a provincia.

Garantía de los equipos:

- 1 año por la totalidad de las maquinarias,
- La garantía no cubre, desperfectos por el mal uso y/o manejo inapropiado de las maquinas
- La garantía no cubre desperfectos por modificaciones y/o alteraciones en el sistema eléctrico
- Stock permanente y habilitación oportuna de repuestos y accesorios
- Nuestra empresa no garantiza desperfectos de las máquinas y equipos ofertados, por siniestros ocurridos, durante el transporte de nuestra planta de fabricación en Lima, al lugar de instalación

No incluye:

- Puntos de corriente para cada equipo.

Tiempo de entrega:

- 100 días laborables, puesto en nuestros almacenes en Lima Se contabilizará a partir del día siguiente de la firma del contrato y/o cancelación.

Forma de pago:

- **80%** a la aceptación
- Saldo del 20% contra entrega.
- Depósito en:

Banco continental dólares americanos: **0011-0137-0100041575-70**
CCI **011-137-000100041575-70**
Nombre del Beneficiario: Industria Metálica Sara – IMSA SRL
Dirección del Titular de Cuenta: Calle Tnte. Jiménez C. J1 – 15B, Urb. La Campiña, Chorrillos – Lima 9

Validez Oferta:

- 15 días hábiles

Atentamente.

www.imsacafe.com

Lima
Calle Tnte. Jiménez Mz. J-1 B-15
Urb. La Campiña - Chorrillos

Villa Rica
Av. Puerto Bermúdez S/N
Cdra. 6 - Barrio Industrial
Villa Rica - Oxapampa

(+51) 01 252 1271
www.imsacafe.com

85 • LAS MEJORES MÁQUINAS

Nota1: *Elaboración Propia*

ANEXO 9. FUNCIONES DEL PERSONAL

i. Gerente General

Funciones:

- Establecer la visión estratégica y los objetivos de la empresa.
- Tomar decisiones importantes sobre inversiones, adquisiciones, asociaciones estratégicas y otros aspectos críticos para el crecimiento y el éxito de la empresa.
- Dirigir y supervisar a los ejecutivos y líderes de alto nivel de la empresa, estableciendo la cultura organizativa y asegurando que los objetivos se cumplan a través de las diferentes áreas.
- Coordinar la comunicación y alineación con los empleados para mantenerlos informados sobre la dirección estratégica de la empresa y la alineación entre las áreas.

ii. Administrador

Funciones:

- Gestionar la creación y el procesamiento de facturas para la venta de chocolates.
- Asegurarse de que la información en las facturas sea correcta y esté completa, calcular los montos totales a facturar, aplicar descuentos, impuestos y otros cargos según las políticas y regulaciones correspondientes.
- Brindar apoyo en diversas áreas relacionadas con la gestión del personal y el bienestar de los colaboradores.
- Ayudar en la preparación y el procesamiento de la nómina, asegurándose de que los salarios, las deducciones y los impuestos se calculen correctamente y se paguen a tiempo.
- Mantener registros actualizados de los empleados, incluyendo documentos relacionados con el empleo, contratos, formularios de impuestos y otra documentación importante.
- Participar en la orientación de nuevos empleados, proporcionando información sobre políticas, beneficios, estructura organizativa y otros aspectos relevantes.

iii. Coordinador comercial

Funciones:

- Liderar las estrategias y actividades relacionadas con la promoción para aumentar la visibilidad de “Allikana Chocolates S.A.C” y atraer nuevos usuarios.
- Definir la identidad de la marca, sus valores y su posicionamiento en el mercado, garantizando la coherencia de la marca en todas las comunicaciones y activos.
- Garantizar la satisfacción del cliente y brindar un servicio de alta calidad.
- Brindar atención personalizada y profesional a los clientes, ya sea a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, chats en línea o en persona.
- Responder a preguntas, resolver problemas, proporcionar información sobre productos o servicios y ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes.
- Identificar y abordar las preocupaciones y problemas que los clientes puedan tener. Trabajar para encontrar soluciones efectivas y garantizar que los clientes queden satisfechos con la resolución.
- Informar a los clientes sobre nuevas características, actualizaciones o cambios en los productos o servicios, y brindar orientación sobre cómo sacar el máximo provecho de la plataforma.

iv. Community manager**Funciones:**

- Redactar todo contenido con calidad y creatividad que será utilizado en las redes sociales, como la descripción del producto en una e-commerce, un post en las diferentes plataformas sociales y en la pagina web.
- Publicar todo contenido utilizando herramientas de programación en caso de ser necesario.
- Llevar control de las acciones online importantes que se refleje de forma cronologica el contenido que se va publicar.
- Desarrollar todo tipo de publicidad que evolucione en el sector, detectando tendencias y realizar seguimiento a la competencia.
- Realizar tareas de medición y análisis con los datos online, controlando los KPIs basico como “likes o comentarios” y determinar si se han cumplido los objetivos y detectar errores.

v. Encargado de tienda**Funciones:**

- Garantizar la satisfacción del cliente y brindar un servicio de alta calidad.
- Brindar atención personalizada y profesional a los clientes, ya sea a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, chats en línea o en persona.
- Responder a preguntas, resolver problemas, proporcionar información sobre productos o servicios y ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes.
- Identificar y abordar las preocupaciones y problemas que los clientes puedan tener. Trabajar para encontrar soluciones efectivas y garantizar que los clientes queden satisfechos con la resolución.
- Informar a los clientes sobre nuevas características, actualizaciones o cambios en los productos o servicios, y brindar orientación sobre cómo sacar el máximo provecho de la plataforma.

vi. Jefe de producción

Funciones:

- Supervisar y dirigir las operaciones diarias de la empresa, asegurando que los procesos internos funcionen sin problemas y sean eficientes.
- Trabajar con la alta dirección para desarrollar estrategias y objetivos operativos que estén alineados con los objetivos generales de la empresa
- Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la productividad a través de la reingeniería de procesos y la implementación de mejores prácticas.
- Garantizar la calidad y la coherencia de los productos y servicios de la empresa, implementando estándares y procesos de control de calidad.
- Dirigir y supervisar a los ejecutivos y líderes de alto nivel de la empresa, estableciendo

vii. Control de calidad

Funciones:

- Asegurar que se cumple el plan de control de calidad desarrollado por la empresa.
- Asegurar que se cumpla el estricto cumplimiento de las normas para el proceso de producción, antes y durante la actividad.
- Inspeccionar la producción y los procedimientos de los trabajadores.
- Examinar la materia prima y registrar rendimientos de los productores de cacao.

- Elaborar el plan de control de calidad donde se detalla el tamaño de las muestras, la frecuencia, las pruebas a realizar, las especificaciones y los límites de aceptación.
- Tomar muestras de productos terminados para su retención en el almacén de control de calidad.
- Almacenar y manejar las retenciones de los productos terminados, materias primas y material de empaque.
- Verificar las condiciones de almacenamiento de los productos.

viii. Personal operativo

Funciones:

- Encargado del proceso de elaboración del cacao y el chocolate.
- Facilitar la producción cumpliendo con las metas propuestas por el jefe de producción.
- Realizar las actividades de manera continua acorde con los procesos de abastecimiento, producción y distribución
- Mantener las medidas de seguridad en el proceso y elaboración del producto.
- Asegurar dar soporte a la cadena de suministro mediante la gestión de productos terminados, muestras para clientes, recepción y distribución de los insumos.

ANEXO 10. CRÉDITO EMPRESARIAL – CAJA SULLANA

Figura. Préstamo Comercial a Mediano Plazo



CRÉDITO EMPRESARIAL

TSEM-003-2023/1
VIGENCIA DEL 01/05/2023

Aplica para Zona Norte y Lima :

MONEDA NACIONAL		TEA 360 DIAS	
DESDE	HASTA	MINIMA	MAXIMA
S/ 300	S/ 300,000	20.00 %	68.48 %

DOLARES		TEA 360 DIAS	
DESDE	HASTA	MINIMA	MAXIMA
\$ 100	\$ 89999	21.24 %	42.13 %

Aplica para Zona Sur: Arequipa, Moquegua, Cerro colorado, Majes, Jose L Bustamante, Camana, Ilo, Juliaca y Cusco.

MONEDA NACIONAL		TEA 360 DIAS	
DESDE	HASTA	MINIMA	MAXIMA
300	20,000	32.00 %	52.00 %

* La TCEA variará en función a los seguros contratados
 *Tasa de Interés Moratoria Nominal Anual (TMNA) para Año de 360 días.
 TMNA Soles 14.45%, TMNA dólares 11.63%.
 * Operaciones afectas al Impuesto a Transacciones Financieras ITF: 0.005%)
 * Tasa del crédito sujeta a evaluación de cada cliente

Nota1: *Elaboración propia*

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Agracia de Noticias. (2023). *Perú es el primer productor mundial de cacao con doble certificación: Orgánico y Fairtrade*. <https://agraria.pe/noticias/peru-es-el-primer-productor-mundial-de-cacao-con-doble-certi-31831>
- AGRODATA. (2022). *Chocolate Perú Exportación 2022 Diciembre - Agrodataperu*. <https://www.agrodataperu.com/2023/01/chocolate-peru-exportacion-2022-diciembre.html>
- AGROPERU. (2022). *Exportaciones de cacao peruano crecieron 18 % en volumen el 2022*. <https://www.agroperu.pe/exportaciones-de-cacao-peruano-crecieron-18-en-volumen-el-2022/>
- Andina. (2023). *Maca, cacao y palta: los superalimentos peruanos que conquistan el mercado mundial | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-maca-cacao-y-palta-los-superalimentos-peruanos-conquistan-mercado-mundial-847794.aspx>
- Barboza, A. (2019). *Comercialización de productos y servicios turísticos locales*. (Ediciones). Ediciones Paraninfo, S.A.
- BCRP. (2023). *Estadísticas Banco Central de Reserva del Perú. 2023*. <https://doi.org/https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Bohlander, G., Snell, S., Morris, S. (2018). Estrategia de planeación de recursos humanos. In *Administración de recursos humanos* (pp. 39–86). Cengage Learning.
- Comercio exterior. (2019). *Uso de drones para mejorar la actividad agrícola*. <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/uso-de-drones-para-mejorar-la-actividad-agricola>
- COMEXPERU. (2017). *ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú. 2017*. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/los-desafios-del-cacao>
- Conveagro. (2021). *Cacao, manjar del desarrollo de las comunidades rurales del Perú – Conveagro*. <https://conveagro.org.pe/2021/02/12/cacao-manjar-del-desarrollo-de-las-comunidades-rurales-del-peru/>
- Cooperación Suiza en Perú. (2019). *Asociación de productores de cacao, GORE San Martín y Cooperación Suiza – SECO lanzaron prometedor proyecto sobre cacao orgánico y sostenible – Cooperación Suiza en Perú*.

- <https://www.cooperacionsuiza.pe/asociacion-de-productores-de-cacao-gore-san-martin-y-cooperacion-suiza-seco-lanzaron-prometedor-proyecto-sobre-cacao-organico-y-sostenible/>
- Diario El Peruano. (2020). *Minagri pide incrementar el consumo de cacao y chocolate para elevar ingresos de agricultores*. <https://elperuano.pe/noticia/104659-minagri-pide-incrementar-el-consumo-de-cacao-y-chocolate-para-elevar-ingresos-de-agricultores>
- Euromonitor. (2023a). Confitería de Chocolate en Perú - Contexto. *Passport - Euromonitor International 2023*, 2–3.
- Euromonitor. (2023b). *RECURSOS DE INVESTIGACION*. <https://esan.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://euromonitor.esan.elogim.com/analysis/tab>
- García, C. (2019). *Plan De Marketing De La Empresa "Cacao Seed."* 72. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2623/GarciaCarol_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1
- Geographic, N. (2019). *El cacao blanco, la joya de Piura*. 2019. https://viajes.nationalgeographic.com.es/gastronomia/cacao-blanco-joya-piura_15004
- Hatun, A. (2011). *Gestión del talento. En el futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. 31–66.
- IICA, MINAGRI, P. (2020). *EL FUTURO DEL CACAO y CHOCOLATE PERUANO AL 2030*.
- INACAL. (2021). Guía de Implementación de la Norma Técnica Peruana NTP 208.040:2017. *Guía de Implementación Peruana GIP 109 2021*, 34. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2804545/Guía_109 - NTP 208.0402017 CACAO Y CHOCOLATE. Buenas prácticas para la cosecha y beneficio.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2804545/Guía_109_-_NTP_208.0402017_CACAO_Y_CHOCOLATE_Buenas_pr%C3%A1cticas_para_la_cosecha_y_beneficio.pdf.pdf)
- Innovación tecnológica en cacao Andino*. (2020). 2020. <https://webstories.fontagro.org/cacao-andino>
- International, F. (2022). *Trazabilidad en las cadenas de suministro Fairtrade* -. <https://info.fairtrade.net/es/what/traceability-in-fairtrade-supply-chains>
- Investigaci, E., & Educaci, P. (2016). *Panorama general*. 94–121.
- Junta Nacional del Cafe y Cacao JNC. (2023). *Exportaciones de café y cacao en juego*

- por reglas contra la deforestación - Junta Nacional del Café. <https://juntadelcafe.org.pe/exportaciones-de-cafe-y-cacao-en-juego-por-reglas-contra-la-deforestacion/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (Gary M. . (2003). Administración de la información de marketing. *Fundamentos de Marketing*, 160. <https://latam.casadellibro.com/libro-fundamentos-de-marketing-6-ed/9789702604006/910327>
- L. Arbaiza. (2020). La fórmula estratégica del éxito. In *Gerencia Estratégica: Teoría y Casos* (pp. 27–63).
- Lares, L. (2019). *Desarrollo y sostenibilidad de la cadena agroproductiva del cacao piurano a partir de la conservación de sus variedades nativas: el caso de las cooperativas APPROCAP y NORANDINO*. 44. http://www.cipca.org.pe/sites/default/files/documents/files/DESARROLLOYSO STENIBILIDADCACAO_0.pdf
- Leenhardt, J., Marcondes, M. J., & Valdés, C. (2017). Panorama general. *Artelogie*, 10, 28–57. <https://doi.org/10.4000/artelogie.1263>
- Malhotra, N. (2016). Parte 2. In *Diseño de la Investigación, datos secundarios y sindicados* (Pearson Ed, pp. 58–93).
- MARCAPERU. (2018). *El cacao peruano es admirado en el mundo*. <https://peru.info/es-pe/gastronomia/noticias/2/12/el-cacao-peruano-es-admirado-en-el-mundo>
- Market, G. C. (2023). *Global Cocoa Market to Grow at a CAGR of 4.7% over the Forecast Period of 2023-2028*. <https://www.expertmarketresearch.com/pressrelease/cocoa-market>
- MIDAGRI. (2021). *MIDAGRI transfiere tecnología para mejorar sanidad del cacao en Piura - Noticias - Instituto Nacional de Innovación Agraria - Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/inia/noticias/550722-midagri-transfiere-tecnologia-para-mejorar-sanidad-del-cacao-en-piura>
- Mincetur. (2022). *MINCETUR presenta Ruta Turística del Cacao - MinceturMincetur*. <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-presenta-ruta-turistica-del-cacao/>
- MINCUL. (2020). La diversidad cultural en el Perú. In *Ministerio de Cultura*.
- Mordor Intelligence. (2022). *Informe de mercado de chocolate premium | Tamaño, participación, crecimiento y tendencias (2022-27)*. Informe de Mercado de Chocolate Premium | Tamaño, Participación, Crecimiento y Tendencias (2022-27).

- <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/premium-chocolate-market>
- Núñez, M. (2022). *El Real Chocolate Premium: Más que Marketing – RedBakery*.
<https://redbakery.cl/2022/11/15/el-real-chocolate-premium-mas-que-marketing/>
- Obolo Chocolate, B. to B. (2021). *7 diferencias entre el craft chocolate y el chocolate industrial*. <https://obolochocolate.cl/blogs/aprender/7-diferencias-entre-el-craft-chocolate-y-el-chocolate-industrial>
- ONU. (2022). *Creando acceso a incentivos para una producción sostenible del cacao peruano | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*.
[https://www.undp.org/es/peru/news/creando-acceso-incentivos-para-una-producción-sostenible-del-cacao-peruano](https://www.undp.org/es/peru/news/creando-acceso-incentivos-para-una-produccion-sostenible-del-cacao-peruano)
- Perutavel. (2021). *Descubre el origen del quechua, el idioma de los incas*. 2021.
<https://www.peru.travel/es/masperu/descubre-el-origen-del-quechua-el-idioma-de-los-incas>
- Pluye, P. (2018). Los métodos mixtos. *Enfoques y Prácticas En La Evaluación de Programas*, 119–136. <https://doi.org/10.2307/j.ctv893hsg.11>
- ProInversion. (2023). *ProInversión - APP - 1- Elección del tipo de sociedad*.
<https://www.investinperu.pe/print/como-establecer-una-empresa/1-eleccion-del-tipo-de-sociedad>
- Quintero, K. (2004). El mercado mundial del cacao. *Agroalimentaria*, 9(18), 47–59.
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004
- Rodríguez-Ardura, I. [Inma], & Ammetller, G. [Gisela]. (2019). *Análisis del entorno de marketing [recurso de aprendizaje textual]*.
- Rodríguez, H. (2022). *Estrategia de penetración de mercado | ¿Cuál aplicar?*
<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/estrategia-penetracion-mercado/>
- S&P Dow Jones Indices. (2023). *S&P 500® | S&P Dow Jones Indices*. 2023.
<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>
- Sebastián Gonzalez Nallar Mar. (2021). *Las Mujeres en el mundo del cacao – Lua Chocolates*. <https://www.luachocolate.cl/blogs/news/las-mujeres-en-el-mundo-del-cacao>
- Soler , B., Trujillo, C., Durana, V. (2011). *Medición y evaluación de competencias*. En

Competencias directivas: corrientes y controversias (pp.97-108)(176p.). Bogotá. 97–108.

SWI. (2022). *El Gobierno de Perú impulsará la producción y exportación de cacao - SWI swissinfo.ch.* https://www.swissinfo.ch/spa/perú-cacao_el-gobierno-de-perú-impulsará-la-producción-y-exportación-de-cacao/47681098

Totalbeta. (2023). *Total Beta.* https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

Valrhona. (2023). *Atemperar el chocolate | Chocolate Valrhona.* <https://www.valrhona.com/es/l-ecole-valrhona/descubra-l-ecole-valrhona/lexico-del-chocolate/atemperar-el-chocolate>

GLOSARIO

Cacao: se trata de un árbol de origen tropical que se encuentra de manera autóctona en las junglas del Amazonas y, según diversas investigaciones, posiblemente también en las zonas del Sur del Lago de Maracaibo. Tiene una copa densa, sus hojas maduras son de un tono completamente verde, las flores se encuentran insertadas en el tallo o las ramas, presentando colores que varían entre blanco y rosado. El fruto que produce es una drupa, comúnmente reconocida como mazorca o maraca. Por lo general, la altura que alcanza el árbol de cacao oscila entre 6 y 20 metros.

Cacao Criollo: Se distingue por poseer un fruto muchas veces elongado, con una punta acentuada que está doblada y afilada; la superficie suele ser rugosa, delgada y de tonalidad verde, a menudo con manchas que varían entre rojo y púrpura intenso, además de estar marcada por 10 surcos notablemente profundos. Los granos presentan un tamaño grande y una estructura gruesa y prácticamente circular, con los cotiledones en tonalidades blancas o ligeramente coloreadas. Este tipo de cacao se caracteriza por tener el perfil de sabor y el aroma más pronunciados entre todas las variedades.

Cacao en baba: Una vez que se separan los granos de cacao de la vaina, se introducen en un recipiente de plástico con una capacidad cercana a los 18 kg, al cual se le asigna el nombre de "envase de cacao". El objetivo es que cada uno de estos envases de cacao contenga alrededor de 6,2 a 6,5 kg de cacao en su forma desecada.

Cacao fino de aroma: Se caracteriza por ser granos con un fuerte potencial aromático y otras cualidades sensoriales que los hacen únicos en comparación con los demás. El cacao de calidad presenta atributos específicos en términos de fragancia y una reducida cantidad de compuestos amargos.

Cacao Forastero: La forma típica del fruto es ovalada y compacta, presentando un tono verdoso o amarillento al alcanzar la madurez, y su piel es uniformemente lisa. La capa exterior es densa y presenta dificultades al cortarla; sus granos son de tamaño pequeño y tienen una apariencia más o menos aplanada, con un matiz que oscila entre un púrpura claro y un tono más intenso. Aunque son más robustos frente a las condiciones ambientales y las plagas, sus características de sabor y aroma no se destacan de la misma manera que las del Cacao Criollo.

Cacao Trinitario: surgido como un cruce entre las variedades Criollo y Forastero, los granos de cacao Trinitario exhiben rasgos intermedios que se encuentran entre las

dos categorías. El tono de las almendras oscila entre el blanco característico de los Criollos y el matiz oscuro propio del Forastero. De manera similar, presentan perfiles aromáticos significativamente más pronunciados en comparación con el cacao Forastero.

Cadmio: se trata de un metal de elevada densidad perteneciente al conjunto de elementos de transición. Su existencia en las semillas de cacao, así como su transferencia directa al chocolate destinado al consumo humano, suscita una notable inquietud global. Esto se debe a que el cadmio tiende a acumularse en el cuerpo y puede provocar afecciones severas en las personas. Su naturaleza tóxica y su tendencia para acumularse en el organismo, unido a su larga persistencia y su capacidad de desplazamiento a través del agua y el aire, son motivo de seria preocupación.

Chocolate: constituye el resultado uniforme obtenido mediante la combinación de licor de cacao y manteca de cacao, al que se puede agregar azúcar, edulcorantes, componentes sólidos derivados de la leche, una proporción de grasa vegetal que no sobrepasa el 5%, así como los aditivos autorizados.

Chocolate Amargo: se define como el producto que surge de la mezcla de licor de cacao, manteca de cacao y azúcar. Es requisito esencial que contenga al menos un 45% de contenido de licor de cacao.

Desarrollo Sostenible: se refiere a la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la capacidad para atender las necesidades de las generaciones futuras. Esto considera que las acciones en los sectores económico, social y medioambiental no deben sobrepasar la capacidad de adaptación de los ecosistemas y la variedad biológica.

Grano de Cacao: se trata del núcleo contenido en el fruto del árbol de cacao, en condiciones de integridad, limpieza, con o sin fermentación, debidamente deshidratada, exenta de mucílago y sin vestigios de envoltura exterior.

Grano fermentado: Se refiere a la semilla que, al ser seccionada longitudinalmente, exhibe surcos marcados y profundos en ambas caras del núcleo, junto con una cáscara notablemente delicada, adquiriendo un tono marrón intenso (en caso de cacaos forasteros y trinitarios) o marrón suave (en el caso de cacaos criollos).

Grano de cacao seco: Es el grano que ha sido secado de una manera uniforme y cuyo contenido de humedad está entre 7 al 8%.

Injerto: En el cultivo del cacao, la técnica de propagación asexual más prevalente es el injerto, que involucra la unión de una yema (con rasgos deseables) proveniente de un árbol con otra planta (patrón) criada en un vivero y que posee una mayor resistencia a condiciones adversas. El resultado es una planta idéntica a aquella de la cual se tomó la yema.

Licor de cacao (masa o pasta de cacao): Corresponde al resultado derivado de la trituración de las semillas de cacao, ya sea fermentadas o sin fermentar, que han sido tostadas, despojadas de su cáscara, desprovistas de sus núcleos embrionarios y de cualquier impureza.

Macroentorno: Se refiere a los factores significativos en la sociedad que influyen sobre el entorno más específico, incluyendo elementos demográficos, económicos, medioambientales, tecnológicos, políticos y culturales. (Kotler & Gary, 2017)

Manteca de cacao: Sustancia de consistencia semisólida, que presenta un aspecto oleaginoso a temperatura ambiente, con un matiz blanco o una leve tonalidad amarillenta. Se obtiene mediante la transformación de los granos de cacao, a través de procesos de extracción mecánica o mediante solventes.

Mercados diferenciados: Son aquellos donde se transan productos con atributos que son valorados por los consumidores quienes están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado.

Microentorno: Hace referencia a los elementos que rodean a la empresa y que influyen en su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Estos elementos incluyen la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de comercialización, los mercados de consumidores, los competidores y las audiencias. (Kotler & Gary, 2017)

Nibs de cacao: Corresponden a pedazos o extremos de granos de cacao sometidos a tostado. Estos se obtienen tras el proceso de tostado y descascarillado de las semillas, y posteriormente se someten a aplastamiento o corte.

Trazabilidad: Aptitud para rastrear el historial, la aplicación o la posición de todo aquello que está bajo consideración. Esto abarca el origen de los materiales y componentes, la trayectoria de procesamiento, la distribución y el paradero del producto después de su entrega.

Vivero de cacao: Hace mención al lugar donde se preparan con antelación las plántulas de cacao, con el fin de ser plantadas posteriormente en su ubicación definitiva.

ABREVIATURAS

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

APPROCAP: Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura.

APPCACAO: Asociación Peruana de Productores de Caca