

Universidad Católica Sedes Sapientiae

Escuela de Postgrado



Exportación de chocolate en tabletas a base de cacao orgánico (70%) a Italia

Para optar el grado de

Master en Gestión Estratégica Finanzas e

Internacionalización de las Empresas



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

Por: Níldré Geraldine Neyra de la Rosa

Rodolfo Odlanier López Bravo

Asesor: Dr. Riccardo Spinelli

Lima, 2012

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	1
Capítulo I: Definiendo el Negocio .....	3
A. Reseña Histórica del Negocio .....	3
B. Nombre del Negocio.....	5
C. Visión del Negocio .....	5
D. Misión del Negocio .....	6
E. Valores.....	6
F. Objetivos del Negocio .....	6
G. Reseña del Producto .....	6
Capítulo II: Análisis y Selección del Mercado .....	14
A. Mercado Global .....	14
B. Mercados Potenciales .....	15
C. Análisis del Mercado Italiano.....	19
D. Tendencias del Mercado para el Consumo de Chocolates .....	22
E. Perfil del Consumidor.....	24
F. Oferta Empresarial.....	26
1. Empaque y Presentaciones .....	27
2. Factores de Riesgo.....	27
G. Situación de Coyuntura Económica .....	28
1. Análisis de las Principales Variables Macroeconómicas.....	28
2. Nivel de Competitividad.....	30
3. Comercio Exterior: Intercambio Comercial de Italia con el Mundo .....	31
4. Existencia de Acuerdos Comerciales.....	32
5. Relaciones Bilaterales Perú-Italia.....	32

6. Medidas Arancelarias .....	33
a. Barreras Arancelarias .....	33
b. Barreras no Arancelarias .....	35
c. Regulaciones a las Importaciones y Aranceles .....	35
Capítulo III: Oferta en el País de Destino .....	36
A. Producción Local .....	36
B. Principales Importadores y Exportadores .....	41
C. Competidores Clave y sus Características .....	43
D. Oferta de los Competidores a Nivel Regional .....	46
E. Balance entre Demanda y Oferta de Chocolates en Italia .....	49
F. Demanda Aparente .....	50
G. Ventajas Competitivas .....	52
1. Prestigio del Cacao Orgánico Peruano en el Mundo .....	52
2. Auge Económico del Perú .....	53
3. Reconocimiento de la Gastronomía a Nivel Mundial .....	54
4. Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea .....	54
H. Barreras de Entrada .....	55
1. Economía de Escala .....	55
2. Diferenciación de Productos .....	56
3. Requerimientos de Capital .....	56
4. Costos de Transformación .....	56
5. Acceso a Canales de Distribución .....	56
Capítulo IV: Oferta Local .....	58
A. Productos o Servicios Actuales .....	58
B. Presentación, Envase y Embalaje .....	58

C. Proceso de Investigación y Desarrollo .....	60
D. Impacto Ambiental .....	61
Capítulo V: Mercado y Venta .....	62
A. Clientes Clave.....	62
B. Estrategia de Captación de Clientes .....	62
1. Estrategias Orientadas al Cliente .....	63
2. Estrategias Orientadas al Consumidor Final.....	63
a. Degustación del producto .....	63
b. Comarketing entre comercios .....	63
C. Canales de Venta y Distribución .....	64
D. Estrategia de Precios.....	65
Capítulo VI: Estudio Técnico e Ingeniería del Proceso.....	67
A. Tamaño de Planta .....	67
B. Estudio de Localización .....	67
1. Análisis de las Alternativas de Localización .....	67
a. Bagua, Amazonas.....	67
b. Lima .....	67
2. Macrolocalización y Microlocalización .....	68
a. Empresa Puratos.....	68
b. Empresa Di Perugia .....	68
C. Proceso Productivo .....	69
1. Recursos Utilizados .....	70
Capítulo VII: Equipo Gestor y Antecedentes de la Empresa.....	72
A. Roles y Responsabilidades dentro del Equipo Emprendedor.....	72
B. Antecedentes de la Empresa .....	72

1. Antecedentes de las Partes Constituyentes .....	73
2. Aspectos Legales .....	74
3. Equipo Directivo.....	76
C. Estructura Organizacional de la Empresa.....	76
1. Descripción de los Cargos en el Organigrama .....	77
Capítulo VIII: Evaluación Económica y Financiera.....	81
A. Plan de Inversión .....	81
B. Plan de Financiamiento .....	81
C. Ventas Proyectadas.....	81
D. Presupuesto de Gastos de Ventas .....	83
E. Presupuesto de Gastos Administrativos .....	84
F. Presupuesto de Compras.....	85
G. Estados Financieros Proyectados .....	85
1. Flujo de Caja.....	85
2. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	87
3. Balance General.....	88
H. Valor Residual .....	88
I. Costo Promedio Ponderado Capital.....	90
J. Evaluación Económica y Financiera .....	90
Trabajos Citados .....	92

## Índice de Tablas

Tabla 1. Usos del Cacao y sus Derivados .....	8
Tabla 2. Partidas Arancelarias y su Descripción .....	8
Tabla 3. Principales Mercados Importadores de Cacao en el Mundo (Año 2007, en Miles de Dólares y Toneladas) .....	18
Tabla 4. Italia: Indicadores Macroeconómicos .....	29
Tabla 5. <i>Ranking Doing Business</i> 2011: Facilidad de Hacer Negocios.....	30
Tabla 6. Intercambio Comercial Perú-Italia.....	31
Tabla 7. Principales Países Exportadores de Cacao en Grano en el Mundo (en Toneladas) .....	38
Tabla 8. Distribución de Marcas según Categoría de Productos en Italia .....	45
Tabla 9. Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Chocolate .....	47
Tabla 10. Demanda Aparente de Chocolate en Italia (en Kilogramos) .....	50
Tabla 11. Estimación Mercado Potencial Orgánico y Tabletas de Chocolate (en Kilogramos) .....	51
Tabla 12. Características del Producto.....	59
Tabla 13. Valores Nutricionales .....	60
Tabla 14. Plan de Inversión del Proyecto .....	82
Tabla 15. Plan de Financiamiento.....	83
Tabla 16. Proyección de Ventas.....	83
Tabla 17. Presupuesto de Gastos de Ventas.....	84
Tabla 18. Presupuesto de los Gastos Administrativos .....	85
Tabla 19. Presupuesto de Compras .....	86
Tabla 20. Inventario y Costos Finales.....	86
Tabla 21. Flujo Proyectado .....	87

Tabla 22. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado .....	88
Tabla 23. Balance General .....	89
Tabla 24. Valor Residual .....	90
Tabla 25. Costo Promedio Ponderado de Capital .....	90
Tabla 26. Evaluación Económica y Financiera.....	91

## Índice de Figuras

Figura 1. Consumo per cápita de Chocolates (en Kilogramos, Año 2005) .....	21
Figura 2. Importación de Cacao por Países (en Toneladas).....	37
Figura 3. Producción de Chocolate por Países (en Kilogramos) .....	41
Figura 4. Balance General de Exportación e Importación de Chocolate por Países.....	42
Figura 5. Consumo de Chocolates y sus Variedades (en Toneladas) .....	44
Figura 6. Consumo de Chocolates y sus Variedades (en Euros) .....	44
Figura 7. Principales Exportadores de Chocolate a Mercados Relevantes .....	48
Figura 8. Estructura de Venta y Distribución .....	64
Figura 9. Flujograma del Proceso Productivo.....	71
Figura 10. Organigrama Funcional .....	76
Fig. 11. Descripción del cargo de Gerente General .....	77
Fig. 12. Descripción del cargo de Gestor Administrativo .....	78
Fig. 13. Descripción del cargo de Gestor de Operaciones .....	79
Fig. 14. Descripción del cargo de Asistente .....	80

## **Resumen Ejecutivo**

El proyecto que se presenta a continuación se denomina Exportación de chocolates en tableta a base de cacao orgánico (70%) a Italia. La idea nace a partir una preferencia particular por los chocolates oscuros, cuyas propiedades nutricionales y organolépticas son muy apreciadas por los conocedores.

La cultura orgánica desarrollada en los países europeos y en el segmento de mercado escogido, Italia, acompañado de la conciencia por consumir productos con insumos que generen desarrollo sostenible a lo largo de la cadena, además de la creciente demanda por estos y la calidad mundialmente reconocida de materia prima con la que se cuenta para elaborar chocolates orgánicos demuestran que es posible satisfacer dicho mercado y alcanzar una participación de 5%. La forma de entrada elegida es la exportación.

El segmento de mercado al que se dirige el proyecto está constituido por un grupo selecto y de alta capacidad adquisitiva. El objetivo consiste en posicionar chocolates Amazonas como un producto de óptima calidad. La ventaja competitiva radica principalmente en el cacao criollo nacional orgánico y sus características organolépticas, reconocidas como superiores frente a otras variedades cultivadas en el mundo.

Con respecto a la producción, se optó por la tercerización del proceso completo, incluyendo el envasado. La comercialización y la distribución será *business-to-business* (B2B). Se realizará a través de cadenas italianas de supermercados, especializadas en productos orgánicos como Natura Sí y Cuorebio.

La inversión inicial requerida asciende a S/.46,735.00, de los cuales S/.21,735.00 corresponden a un aporte propio, y el saldo, a un préstamo bancario. De igual manera, S/.70,000, demandados por concepto de certificación tanto del insumo como del proceso productivo, serán cubiertos por una institución financiera, a través de una carta de crédito.

A través de la evaluación económica y financiera realizada se demuestra que el proyecto es rentable. Esto se evidencia en que la tasa interna de retorno (TIR) económica es de 190%. Con ello, al finalizar el quinto año de operación, se espera alcanzar una utilidad neta de S/.208,962.99, y, al segundo año, se espera recuperar la inversión inicial. Se observa, además, que el valor actual neto financiero (VANF) asciende a S/.471,919.00, lo cual resulta más atractivo que el valor actual neto económico (VANE) bajo un escenario competitivo y en condiciones normales.

## Capítulo I: Definiendo el Negocio

### A. Reseña histórica del negocio

En este apartado, se expone la concepción de la idea de negocio y su producción. La idea de chocolates Amazonas se concibe como resultado de la búsqueda de un tema de trabajo académico, pero, también, en función de las relaciones con personas amigas y profesionales vinculados al cultivo y a la transformación del cacao orgánico. Asimismo, influyó mucho la particular preferencia hacia un chocolate sabroso, sano, nutritivo y de calidad inmejorable.

Una vez concebida la idea primaria, fue necesario incidir en la búsqueda de información a fin de evaluar el mercado y el consumo de chocolates en los países con mayor potencial de crecimiento. De este modo, se observa que existe una gran oportunidad en el mercado europeo, precisamente en el mercado Italiano. Este es muy desarrollado y competitivo en cuanto a este producto en el contexto europeo.

Italia es uno de los países que goza de un prestigio y una tradición reconocidos mundialmente por la calidad y la variedad de sus chocolates. Esto ocurre, sobre todo, en estos últimos años, debido al incremento en el consumo de chocolates orgánicos. Se considera a Italia un lugar de destino para exportar los chocolates en tableta, porque se trata de un país donde es posible ofrecer un producto de óptima calidad, elaborado con ingredientes orgánicos peruanos y finamente seleccionados. A fin de ofrecer un producto para conocedores y de alta calidad dentro del competitivo mercado italiano, se propone un chocolate negro o *bitter*, el cual será elaborado con un mínimo de 70% de cacao orgánico.

El cacao que se utiliza para la elaboración del chocolate Amazonas es un insumo proveniente del departamento homónimo, Amazonas, ubicado en la selva peruana. Las características principales del producto son su calidad y su aroma. La materia prima es cultivada específicamente en zonas aledañas a la ciudad de Bagua Grande.

En dicha ciudad, existe una gran variedad de granos de cacao de calidad superior. Asimismo, destaca la intervención de instituciones como el Ministerio de Agricultura y la organización no gubernamental (ONG) AVSI, que están asesorando a los agricultores, capacitándolos en el manejo de sus cultivos, producción y comercialización de sus productos. En colaboración con estas organizaciones, es posible adquirir la materia prima para la elaboración del producto, transportarla a la ciudad de Lima, procesarla y transformarla en barras o tabletas de chocolate.

Inicialmente, la empresa se dedicó a la introducción, distribución y comercialización del chocolate que elabora, Amazonas, en el mercado italiano. Ello significó dejar la producción y elaboración del chocolate para una etapa posterior, debido a los altos costos de adquisición de las máquinas y tecnologías para la producción. Por esta razón, se pensó en externalizar o encargar este servicio a una empresa peruana, en Lima, que sea reconocida, para que pueda elaborar un chocolate de óptima calidad.

De acuerdo con ello, la producción será encargada a la empresa Di Perugia. Esta organización cuenta con más de cuarenta años de trayectoria en el Perú en la fabricación de chocolates, y, además, es heredera de la tradicional fábrica italiana de chocolates Perugina, la cual elabora los reconocidos “besos de chocolate” rellenos con avellanas.

Como se indicó anteriormente, el producto terminado será comercializado según la modalidad B2B. Para ello, se ha considerado que los clientes potenciales serán, en primer orden, las tiendas o cadenas de supermercados en Italia, especializadas preferentemente en la distribución de productos orgánicos, como Esselunga, Carrefour, GruppoPam, RinascenteCoop Italia, entre otros, para luego llegar al cliente o consumidor final. El contacto se hará a través de un socio estratégico, un ciudadano italiano que colaborará intensamente, sobre todo en esta etapa del negocio.

Posteriormente, luego de afianzar la posición en el mercado italiano, se proyecta que, después de entre cinco y diez años de iniciadas las actividades de exportación, se podría ingresar al mercado peruano para comercializar el producto de forma local. Esto se debe a que, actualmente, el mercado se está desarrollando, y a que la cultura por el consumo de chocolates orgánicos es muy incipiente por ahora.

### **B. Nombre del Negocio**

La razón social del negocio es López & Neyra S.A.C. Por otro lado, el nombre comercial del producto es Amazonas.

### **C. Visión del Negocio**

Corresponde a la visión de negocio ser reconocidos por la óptima calidad del producto y por el compromiso con los actores sociales vinculados, tanto en el mercado europeo como a nivel local. En esencia, los actores sociales involucrados son los que se nombra a continuación: los clientes y los colaboradores, a los que se brinda un producto que contribuya a la salud con el que además puedan deleitarse y, en consecuencia, aportar a su calidad de vida; los proveedores, con los que se forman vínculos sólidos por medio del respeto y el cumplimiento de las obligaciones; los socios, con quienes existe el compromiso de velar por el interés común y actuar de manera transparente, responsable y solidaria; el capital humano, que involucra la generación de espacios que permitan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores; la sociedad, en la que se promueve el consumo de un producto nutritivo y sano, que favorece la protección del medio ambiente, al ser un producto orgánico, así como el desarrollo de las comunidades que se dedican al cultivo de nuestra materia prima, el cacao, y, finalmente, el Estado, con quien la empresa cumple como contribuyente responsable y colabora en el fortalecimiento de la marca país Perú a través del producto.

#### **D. Misión del Negocio**

Es la misión del negocio brindar satisfacción y contribuir a la alimentación sana de los clientes a través de nuestros productos así como ser meritorios representantes de la marca país Perú. Se considera importante la utilización de esta marca para promover el Perú y lo peruano.

#### **E. Valores**

Los valores de la empresa son cuatro. En primer lugar, se ubica la ética, que define cada una de las acciones y la responsabilidad social de la empresa en relación con todos los actores sociales. En segundo lugar, las personas representan el mayor capital y valor de la empresa. En tercer lugar, la innovación constante caracteriza tanto los procesos como los productos. Por último, la responsabilidad social significa para la empresa hacer más allá de lo que la ley exige a fin de lograr un impacto positivo en la calidad de vida de todos los actores sociales.

#### **F. Objetivos del Negocio**

Son cuatro los objetivos del negocio. Por un lado, se enfoca en comercializar un producto competitivo, de óptima calidad y elaborado con insumos seleccionados al 100%. Por otro lado, pretende lograr el reconocimiento de sus productos al culminar el primer año de actividades. Asimismo, proyecta incrementar su participación en el mercado italiano en los primeros cinco años. Finalmente, otro de los objetivos consiste en comercializar el producto en el Perú a partir del quinto año en adelante después de haberlo introducido en Italia.

#### **G. Reseña del Producto**

Como tema previo a la descripción del producto, el chocolate, es necesario realizar una breve referencia a su materia prima, el cacao. En cuanto a las características del cacao orgánico, se puede afirmar que el árbol del cacao (*Theobroma cacao L.*) es una planta tropical que tiene una altura que oscila entre cuatro y ocho metros, y crece en climas cálidos y

húmedos. Se concentra en una franja aproximada de 20° al norte y al sur de la línea del Ecuador. Como señalaron Gómez et al., el árbol de cacao presenta una alta sensibilidad al sol y al viento, por cuanto requiere estar siempre al abrigo de otros árboles (16).

En lo que concierne a su naturaleza, el cacao es un árbol que rinde varias cosechas. Su fruto es una baya elipsoidal y esférica que contiene entre veinte y cuarenta semillas. Este se desarrolla en suelos no inundables, fértiles y ricos en materia orgánica, profundos y con buen drenaje (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 3).

Asimismo, el cacao tiene diversos usos. De sus granos se obtienen productos intermedios como el cacao en polvo, la pasta o el licor de cacao y la manteca de cacao. Estos dos últimos son útiles para la elaboración del producto central del proyecto, el chocolate en tabletas. Por otro lado, tal como se aprecia en la tabla 1, la industria del chocolate es el mayor consumidor de cacao en grano, mientras que el cacao en polvo y la manteca de cacao pueden ser usados también en la industria alimentaria, cosmética o farmacéutica (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 3).

Asimismo, es pertinente conocer su clasificación. En el sector golosinas, se distingue cuatro grandes líneas de producción: caramelos, galletería, chocolatería y bocaditos. Bajo la línea de chocolatería, se establece, según partida arancelaria, básicamente las partidas 1806.90.00.00 y 1806.32.00.00, que contienen productos que consumen grano de cacao. Cabe señalar que, para efectos de este trabajo, se considerará solo la partida arancelaria 1806.32.00.00, que corresponde a la comercialización de chocolates en barra con destino de venta asignado a la zona empresarial del norte de Italia (ver tabla 2).

Tabla 1

Usos del Cacao y sus Derivados

<b>Producto</b>	<b>Uso del cacao y sus derivados</b>
Manteca de cacao	Elaboración de chocolate y confitería, utilizada en la industria cosmética y farmacéutica
Pulpa de cacao	Producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas
Cenizas de cáscara de cacao	Usado para elaborar jabón y como fertilizante de cacao, vegetales y otros cultivos
Jugo de cacao	Elaboración de jaleas y mermeladas
Polvo de cacao	Usado como ingrediente en casi cualquier alimento: bebidas chocolatadas, postres de chocolate como helados y <i>mousse</i> , salsas, tortas y galletas
Pasta o licor de cacao	Se utiliza para elaborar chocolate

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur); *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora del Cacao*; s.f.; Web; 03 de mayo de 2012.

Tabla 2

Partidas Arancelarias y su Descripción

<b>Número de partida</b>	<b>Descripción de la partida</b>
1806.90.00.00	Demás chocolate y preparaciones alimenticias que contengan cacao
1806.32.00.00	Chocolates y su preparación en bloques, tabletas o barras sin rellenar

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur); *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora del Cacao*; s.f.; Web; 05 de mayo de 2012

Por otro lado, en lo que concierne a la calidad del cacao, hay ciertos aspectos que se debe considerar. Se realizó el análisis de la cadena subsectorial del cacao en un estudio elaborado por la ONG Funica en el mes de enero del año 2007. En este documento, se indicó que los aspectos que se realzan más en cuanto a la calidad del cacao son el origen, el tipo de cacao, el cultivo, la preparación y el control de micro elementos como microtoxinas y otros microorganismos (9). Por lo tanto, para obtener un cacao de alta calidad y pureza, el productor debe influir directamente en todas estas variables.

Cabe añadir que, específicamente, el cacao que se utiliza en la producción del chocolate motivo de este proyecto se cultiva en el Perú, región Amazonas. El insumo de esta región ha sido distinguido en el año 2009 en el Salón de Chocolat de París (*CacaoPeruano*). En este certamen internacional, se ha reconocido que el mejor chocolate del mundo se ha fabricado con cacao peruano.

Cabe señalar que el consumo de chocolate en el mundo es asimétrico. Mientras que en los países desarrollados o más industrializados, el volumen de consumo per cápita es importante, en los países en vías de desarrollo, apenas se le conoce. De acuerdo con el estudio de Funica, la producción de chocolate mundial bordea los ocho millones de toneladas, cantidad 54% mayor que la producción de cacao. Esto se debe a que se le agrega una importante cantidad de otros componentes como leche, azúcar y demás modificadores para lograr la gran variedad de sabores. Asimismo, la Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA) señaló que Europa consume el 40% de la producción mundial de productos elaborados a partir del grano de cacao; Estados Unidos, el 25%, y el resto del mundo, el 35% de la producción de chocolate (10).

En lo que concierne a la historia de la materia prima, los olmecas (1500 a. C. a 400 años a. C.) fueron los primeros en cultivar el cacao en México, así como también en disfrutar del chocolate como una bebida. Esta se preparaba moliendo los granos del cacao y

mezclándolos con agua y especias. Con el transcurso del tiempo, la cultura del cacao se extendió a otras poblaciones como a la civilización maya (600 a. C.) y la azteca (1400 a. C.) En precisión, los olmecas, los mayas y los aztecas consideraban al cacao como símbolo de abundancia. Este era ofrendado en rituales religiosos a “Quetzalcóatl, dios azteca portador del cacao a los hombres, a ChakEkChuah, el santo patrón maya del cacao y en el momento de los funerales de las élites, como ofrenda” (Zchocolat).

Luego, aproximadamente en 1500, el emperador azteca Moctezuma convidó la bebida al visitante español Hernán Cortés, quien quedó impresionado por la energía y fuerza que le proporcionó la bebida. Posteriormente, en 1528, Cortés lleva el cacao a la corte de España, la cual quedó maravillada con la preparación. En ese momento, se inaugura la historia del chocolate en Europa (*Chocolates Pasión*).

En el transcurso del siglo XVII, el cacao se revela a Europa y conquista Francia e Inglaterra. De este modo, en 1659, surge, en París, la primera fábrica de chocolate. Posteriormente, en 1720, las chocolaterías italianas son reconocidas por la calidad de sus productos. Sin embargo, las primeras pastillas de chocolate son inglesas (1674); el primer cacao en polvo, holandés (1828); la tableta, británica (1830), y el chocolate con leche, y luego con avellanas, marcan la llegada triunfal de Suiza al mercado del chocolate (1830-1875).

Con la llegada de la era industrial, el chocolate se democratiza. Se torna accesible a las masas y se consume en diversas preparaciones, por ejemplo, mezclado con licor o con frutas seca, en pasta para untar, entre otros modos (*Zchocolat*). Asimismo, a mediados del siglo XX, las propiedades del chocolate se fueron perdiendo, debido a que se empezó a añadirle azúcar refinada y otros ingredientes a su preparación original. Este hecho hizo que perdiera su condición de alimento saludable.

Actualmente, se ha retomado los viejos hábitos de los mayas, a fin de desarrollar productos de calidad, sanos y que aporten nutrientes al cuerpo (*Chocolate Pasión*). En este contexto, renace el chocolate con alto porcentaje de cacao, entre 60% y 70% adicional, y se instaura el hecho de que el cacao con el que se elabora es orgánico. Por esta razón, la demanda de este cacao está creciendo a ritmo acelerado. Según la Agencia de Investigación Euro Monitor Internacional, líder mundial en estrategias de investigación para mercados de consumo, las ventas globales de chocolate orgánico se han incrementado de US\$171,000,000, en 2002, a US\$304,000,000, en 2005 (cit. en *Chocolate Pasión*).

Considerando la información previa, se puede afirmar que el chocolate que este proyecto propone es un producto elaborado con materia prima de primera calidad, es decir, cacao orgánico. Esta situación es corroborada por el hecho de que el Perú es reconocido como el segundo productor mundial de este tipo de cacao, además, por ser el cacao con mejor aroma del mundo, distinción obtenida en la Feria de Chocolate de París en el 2009.

Asimismo, el valor del producto que se ofrece radica en el alto porcentaje de cacao (70% como mínimo entre pasta y manteca). De acuerdo con esto, cabe agregar que se trata de un chocolate para conocedores y que está dirigido a un grupo selecto. Además, el bajo nivel dulce que contiene (30%) y una gran cantidad de atributos que benefician la salud humana, lo hacen altamente recomendable.

Específicamente, con respecto a su valor nutricional y los efectos sobre la salud, cabe añadir que es una importante fuente de calorías. Asimismo, contiene nutrientes como potasio, proteínas, vitamina B1, B6, A y E, hierro y magnesio. Adicionalmente, contribuye al tratamiento de varios males, tales como la anemia, ciertos trastornos del ritmo cardiaco, calambres musculares y fragilidad capilar; y posee antioxidantes cuyas sustancias neutralizan los efectos dañinos de la oxidación de las células.

Por otro lado, el producto favorece el buen estado de ánimo, sobre todo durante el período premenstrual o durante las crisis depresivas. Esto se debe a que, en estas etapas, hay una deficiencia de magnesio y el chocolate es rico en este mineral. Asimismo, contiene sustancias que provocan una sensación de alerta y alivio del cansancio (Rafecas y Codony 9). Además, la teobromina que contiene el chocolate es un estimulante cardiaco y un diurético potente que, junto con la cafeína, favorecen la producción de endorfinas que provoca una gran sensación de placer (Chocolate Recipes).

El chocolate se define como un bien de consumo no perdurable. Específicamente, el que se encuentra en producción presenta ciertas características que le otorgan óptima calidad. El primer factor es su naturaleza orgánica. Su principal ingrediente proviene de Bagua, en la zona norte del Perú, donde se cultivan variedades de cacao de calidad comprobada. El segundo factor vinculado con la calidad es el proceso de elaboración del chocolate. En este, se hará uso de la tecnología tipo industrial, operada por un equipo de expertos conocedores del tema a través la empresa Di Perugia, ubicada en la ciudad de Lima.

Son destacables, también, sus características físico-organolépticas. Visualmente, debe ser de un color marrón muy oscuro y brillante, sin manchas, burbujas o hendiduras. Además, debe ser firme al tacto y no pegajoso, y, al momento de partirlo, la resistencia debe ser mínima. Asimismo, debe disolverse fácilmente en la boca; no debe haber rastros de granulosis, y, al partirlo, el sonido debe ser seco, pero quebradizo. En todos los casos, deben ser considerados la olfacción directa e indirecta, y, con respecto al gusto, se prefiere que sea amargo con un punto de acidez y dulzor (*Dietas*).

En cuanto a las características físicas del producto, este corresponde a la siguiente descripción: barra de chocolate de 70 gr, con 8 cm de ancho por 13 cm de alto, y 0.5 cm de espesor. Asimismo, el logotipo de la empresa se imprimirá en la parte central del chocolate. Finalmente, en lo que concierne al envase y al empaque del producto, la barra de chocolate

estará envuelta en papel platinado, el cual ayudará a conservar su calidad y frescura por más tiempo. Luego del papel platinado, se colocará en una caja de cartón, cuyo diseño incluirá motivos peruanos relativos a la región de procedencia.

## Capítulo II. Análisis y Selección del Mercado

### A. Mercado Global

Antes de comenzar a describir el mercado global, es pertinente señalar que el Perú está considerado, en la actualidad, como uno de los productores y proveedores de cacao fino y aromático más reconocidos. Asimismo, evidencia su intención de continuar posicionándose a partir estas características y calidades, tal como aquellas naciones que cuentan con certificaciones orgánicas y de sostenibilidad.

El Perú es considerado el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial después de República Dominicana (Andina, par. 1). Además, las certificaciones de sus productos orgánicos y *fairtrade* constituyen una estrategia de producción y de comercialización que permitirá diferenciar la producción peruana del resto de productores, reconocer con un mayor precio las prácticas amigables con el ambiente y lograr el reconocimiento económico a la base productiva. Esta situación exige, asimismo, ofertar un producto de superior calidad en términos de aroma y sabor.

Al respecto, Alarcón, en el informe titulado *Participación Peruana en la Misión Salon du Chocolat*, ha mencionado lo siguiente:

El cacao es uno de los productos peruanos que ha venido registrando las tasas más altas de crecimiento en sus exportaciones. Desde el 2005 a la fecha, las exportaciones de cacao y derivados han mostrado un crecimiento del 87% en volumen, y un 121% en su valor. (3)

A partir de estos datos, queda claro que el *boom* del cacao peruano es innegable. Detrás de todos esos reconocimientos se encuentran también miles de pequeños agricultores peruanos que han decidido unirse en organizaciones como cooperativas para hacer empresa y competir en los exigentes mercados internacionales. De este modo, aseguran la óptima calidad del producto.

Ahora bien, considerando el gran prestigio internacional de que goza el cacao orgánico procedente de la región de Amazonas del Perú, se requiere que el presente proyecto de exportación y comercialización de chocolates en tabletas sea igualmente valorado por los clientes extranjeros, preferentemente europeos, mercado donde se apunta principalmente. El cacao orgánico y aromático será el insumo principal que se utilizará en el proceso de elaboración de chocolates en tableta. Esta es una decisión especialmente estratégica para obtener un producto de alta calidad y de alto valor agregado, características muy apreciadas por los clientes europeos.

### **B. Mercados potenciales**

Los dos mercados potenciales más grandes a nivel mundial son Europa y Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.). Específicamente, EE.UU. es una república constitucional compuesta por cincuenta estados más un distrito federal. Tiene una extensión territorial de aproximadamente 9,826,675 km<sup>2</sup>. Su población total estimada asciende a 308,745,538 habitantes y su producto interno bruto (PIB) per cápita es de US\$47,600 dólares, según la base de datos estimados del Vigésimotercer Censo de Estados Unidos, realizado en 2010 (cit. en Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación 2).

A pesar de la crisis económica que está viviendo EE.UU. desde el año 2008, su situación es siempre favorable para iniciar actividades comerciales. Su PIB asciende a 13,790,000 (en miles de millones de dólares), con una tasa de inflación del 2.2%, un nivel de desempleo de 5.8% y un riesgo país de AAA (triple A), según los datos obtenidos del *Manual de Oportunidades: Cacao Amigable con la Biodiversidad en América Central* (Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad 2).

En un estudio sobre la demanda de cacao amigable con la biodiversidad en EE.UU., se afirma que este país destaca por ser un muy buen comprador y consumidor de cacao, preferentemente de origen centroamericano. Asimismo, esta nación se interesa

principalmente para favorecer toda iniciativa relacionada con la biodiversidad. Se afirma, además, que el mercado de los chocolates en este país asciende a US\$16,000 millones aproximadamente, y corresponde en gran parte a golosinas, es decir, chocolates con proporciones inferiores al 35% de cacao en su elaboración (Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad 3). Se observa, también, una clara concentración de marcas, que son las que dominan el mercado mundial del chocolate. Se trata de Hershey (45%), Mars (27%), Nestlé (9%), las cuales representan, en conjunto, el 40% de las ventas a nivel mundial.

Por otro lado, en los últimos años, el 69% de los norteamericanos compra ocasionalmente productos orgánicos, lo que demuestra una tendencia favorable hacia el consumo de chocolates más saludables por encima de otros tipos de dulces, a pesar del aumento en sus precios. Es interesante, también, resaltar que son tres las empresas que dominan la elaboración de chocolate, las cuales son las líderes mundiales de la molienda de cacao. Estas empresas, que procesan más del 40% de lo que produce el mundo, son ADM Cocoa, Cargill y Barry Callebaut (Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad 4).

Los productos que se comercializan en los Estados Unidos se venden con el sello Alianza para Bosques, cuyo logo es una rana verde. Esta marca se encuentra fuertemente posicionada en los supermercados de ese país. De modo similar, muchos de los chocolates de marcas gourmet que se comercializan, en la actualidad, en EE.UU., cuentan con certificación orgánica y de comercio justo, y son producidos tanto de manera local como por fábricas europeas.

Por otro lado, en Europa, existe una gran parte de la población que consume productos orgánicos, entre ellos, el chocolate orgánico. Su población se caracteriza por ser una sociedad que prioriza los beneficios a la salud y el buen gusto de los alimentos que compra. Además, el mercado de productos ecológicos se ha desarrollado dinámicamente en

los últimos años, sobre todo por la preocupación que generaron en los consumidores algunos problemas como la enfermedad de las “vacas locas” y la salmonella.

Un estudio realizado por maestristas de la Universidad Complutense de Madrid durante los años 2007 y 2008, se estableció que uno de los sectores que más crecimiento ha presentado dentro del comercio de productos ecológicos, es la industria del chocolate, la que consume aproximadamente el 90% del cacao en grano a nivel mundial. Asimismo, el mercado del chocolate ecológico ha crecido sorprendentemente desde la década de 1990. Ha presentado tasas de crecimiento anuales que oscilan entre 10% y 15%. Así pues, debido al interés de los supermercados por desarrollar el comercio de este tipo de productos, se esperan tasas de crecimiento del sector de entre 5% y 10% (Gómez et al. 18).

Como se ha mencionado anteriormente, las industrias más importantes que se encargan de elaborar chocolate y venderlo para el consumo final en Europa son principalmente tres empresas transnacionales: Nestlé (Suiza), Caldury Schweppes (Inglaterra) y Ferrero (Italia). En este sentido, el consumidor europeo puede degustar un amplio surtido de chocolates en barra, desde el chocolate bitter, el chocolate con leche y el chocolate blanco hasta las distintas variedades de chocolate con relleno y variadas presentaciones.

El informe trimestral de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) del año 2008 reveló que el mercado del cacao orgánico certificado tiene una participación relativa todavía muy pequeña, menor al 5% del total del mercado. No obstante, está creciendo rápidamente. Por otro lado, la demanda industrial total de cacao orgánico se estima en 30,000 toneladas (t) en el 2007, y abarca la mayor parte de la Unión Europea (UE) y de EE.UU. Dentro de Europa, la mayor demanda de cacao orgánico se observa en los países de Alemania, Holanda, Francia y Suiza (ver tabla 3). Según la ICCO, el consumo mundial de

chocolate y cacao se incrementó. Pasó de 3,400 t entre el 2005 y el 2006 a más de 4,000 t entre el año 2011 y el 2012 (toneladas anuales) (8).

En conclusión, y considerando a los países europeos, Italia presenta mayores condiciones como país destino de las exportaciones de chocolates en barra. En el siguiente apartado, se explicará y justificará las razones de esta elección.

Tabla 3

Principales Mercados Importadores de Cacao en el Mundo (Año 2007, en Miles de Dólares y Toneladas)

País	Valor(miles de US\$)	Volumen(t)	Crecimiento 2003-2007 (%)	Principales Productos Importados
Estados Unidos	2.786.092	1.048.085	3	Chocolate y demás preparaciones (50%); cacao en grano (25%); manteca grasa y aceite de cacao (14%); cacao en polvo (7%); pasta de cacao (4%)
Alemania	2.665.166	834.996	8	Chocolate y demás preparaciones (50%); cacao en grano (26%); manteca grasa y aceite de cacao (16%); cacao en polvo (3%); pasta de cacao (5%)
Francia	2.516.337	750.424	5	Chocolate y demás preparaciones (60%); cacao en grano (15%); manteca grasa y aceite de cacao (14%); cacao en polvo (3%); pasta de cacao (8%)
Países Bajos (Holanda)	2.214.439	875.986	5	Chocolate y demás preparaciones (34%); cacao en grano (43%); manteca grasa y aceite de cacao (15%); cacao en polvo (3%); pasta de cacao (9%)
Reino Unido	1.953.921	565.312	12	Chocolate y demás preparaciones (69%); cacao en grano (17%); manteca grasa y aceite de cacao (11%); cacao en polvo (2%); pasta de cacao (1%)

Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú); *Informe*

*Promperú 2007; 2007; Web; 10 de mayo de 2012.*

### **C. Análisis del Mercado Italiano**

La república democrática de Italia tiene como capital la ciudad de Roma. Es miembro de la UE y se encuentra ubicada al sur de esta región continental. Italia es una de las ocho economías más importantes del mundo. Por ende, es más industrializada y forma parte de los G8. Asimismo, se trata de un país desarrollado que procura a sus ciudadanos una alta calidad de vida, a pesar de que su tasa de crecimiento, reflejada en el PBI fue negativa para el año 2009 y 2010, que descendió hasta -5.1% y 1.1%, respectivamente. Así lo afirmó la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú 3).

Además, según el Fondo Monetario internacional (FMI), la economía italiana creció solo 1.1% en el año 2011, producto de la crisis internacional que aflige a toda la comunidad europea (cit. en Promperú 5). Este es un indicador referencial que permite presagiar una lenta recuperación económica hacia el futuro.

Cabe señalar que en la *Guía de Mercado Italia 2011* elaborada por Promperú, no se menciona muchos grupos económicos o empresariales italianos importantes. Por tanto, son más bien las Pyme las que representan la mayor riqueza productiva del país. Precisamente, los productos italianos que más destacan son los relacionados con la moda y el diseño, productos que cuentan con un gran prestigio en el mercado mundial a partir del éxito de firmas como Versace, Gucci, Armani y Benetton, las cuales representan el 30% del mercado de las prendas de lujo. No menos importante es el sector industrial, famoso por sus textiles, pieles, muebles y maderas.

Tratar sobre Italia es valorar su historia y el inmenso legado de más de 2000 años que la han convertido en Patrimonio de la Humanidad. El turismo constituye la herramienta más importante para un gran sector de la población y de la economía italiana.

Italia es el tercer país más visitado de Europa, siendo Roma y Milán las ciudades más importantes en esta parte del mundo.

Cabe resaltar, con respecto a las pequeñas empresas italianas, que, en su mayoría, están conformadas por miembros de una misma familia y constituyen un capital familiar que las distingue. El 90% de las industrias cuenta con menos de cien empleados, y aproximadamente, el 90% de dichas empresas al menos cuentan con veinte empleados (Promperú 13). Asimismo, según *Organic Market Report 2007*, publicado por Soil Association, Italia es uno de los principales consumidores de productos ecológicos en Europa, seguido por Alemania y Reino Unido (3). En razón al factor consumo, se incluye en este rubro a EE.UU., debido al elevado nivel de ingresos y poder adquisitivo de sus consumidores.

A partir de estas investigaciones del mercado italiano y europeo, se puede afirmar que Italia brinda las mejores condiciones para introducir los chocolates en tableta. Esta decisión estriba en las razones y consideraciones que se expone a continuación. Primero, el chocolate que se pretende comercializar, tal como se ha indicado anteriormente, es un producto 100% orgánico, producido a base de cacao orgánico al 70%, característica que será más valorada en Italia que en los EE.UU.

Segundo, el consumo de chocolate por persona en Italia, en el año 2005, fue aproximadamente 3.58 kilogramos al año (ver figura 1), cantidad que terminó siendo inferior al promedio de Europa y al consumo de EE.UU., con 5.58 kilogramos por cada ciudadano de ese país. A partir de estos datos, se colige que el potencial de crecimiento que Italia tiene con respecto a sus países vecinos es mayor. Todo esto se suma al hecho de que Italia es más reconocida que EE.UU. por su industria chocolatera, y que, en la actualidad, el mercado de los chocolates ecológicos presenta un crecimiento importante dentro de la comunicad europea.

Tercero, el factor estratégico más importante, el que determina el atractivo del mercado italiano por sobre otros mercados potenciales, es que se cuenta con un socio estratégico en el área comercial, experto conocedor de la parte productiva del cacao en el Perú. Se trata de un ciudadano italiano, nacido en Milán, quien se encargará de contactar a las cadenas de supermercados y tiendas especializadas en Italia, principalmente en la zona norte del país, donde se encuentra el desarrollo empresarial más importante.

Este socio estratégico radica hace ocho meses en la ciudad de Bagua, Amazonas, Perú, donde se encuentra el centro productivo y la asociación de productores de cacao. Actualmente, está a cargo de un proyecto de fortalecimiento y desarrollo de las capacidades empresariales de los trabajadores cacaoteros en la zona. Con ello, promueve, a través de la formación y capacitación, mayores oportunidades de desarrollo para estos productores y sus familias.

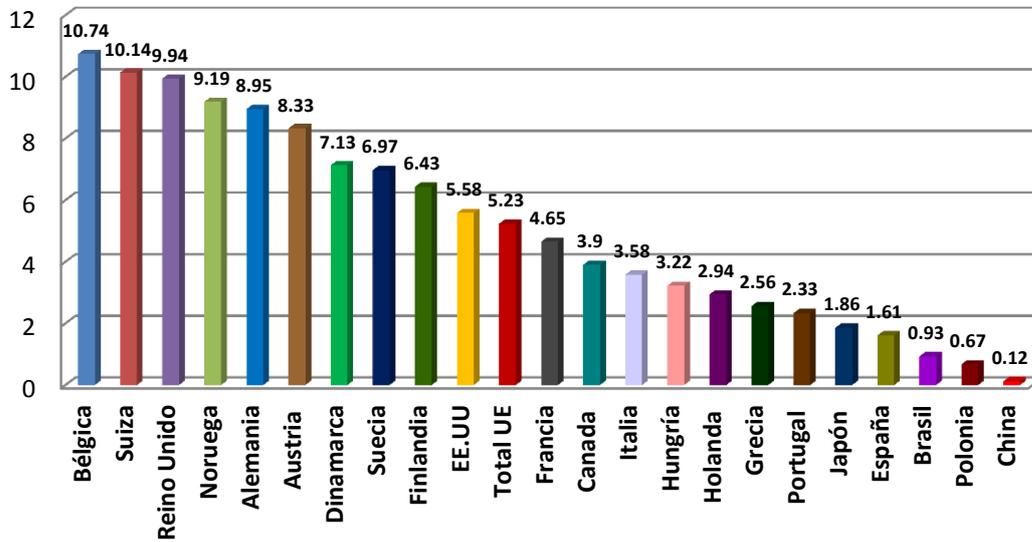


Fig. 1. Consumo per cápita de chocolates (en kilogramos, año 2005). No incluye República Checa, Eslovenia, Eslovaquia e Irlanda; Caobisco; *Cacao y chocolate*; 2012; Web; 12 de mayo de 2012

Finalmente, es preciso indicar que, en una primera etapa del proyecto, se subcontratará a una empresa que se ocupará de la elaboración del chocolate, proceso que se realizará en Lima. En el estudio, se ha confiado la producción de chocolates en tabletas

a una empresa local del Perú, Di Perugia, que tiene más de veinte años de experiencia en la elaboración de chocolates en tableta en sus múltiples variedades. Por cierto, la calidad y presentación de sus productos es equivalente al nivel de los que se venden en Europa. La actividad principal sería, por tanto, la introducción de este producto al mercado europeo y su comercialización por medio de prestigiosas empresas distribuidoras.

#### **D. Tendencias del Mercado para el Consumo de Chocolates**

Los mercados de la UE comparten patrones y tendencias en el consumo de chocolate orgánico. Estos pueden ser resumidos en los aspectos que se exponen a continuación.

En primer lugar, se considera la conveniencia y las porciones más pequeñas. Actualmente, tanto hombres como mujeres, en el mundo, tienen horarios laborales que los obligan a estar más tiempo fuera de sus casas, llevando vidas sociales más activas. Esto, sumado al número de hogares unipersonales que se encuentra en aumento, ha traído como consecuencia que aumente la demanda de productos como el chocolate, y, en particular, el chocolate orgánico, con presentaciones atractivas y diferenciadas en cuanto a distintos segmentos y gustos específicos.

En segundo término, un patrón notable es el concepto de productos sostenibles. En el presente, existe una mayor conciencia de los aspectos sociales y ambientales. Asimismo, se experimenta una tendencia más marcada hacia el cuidado del medioambiente. Todo ello ha resultado en una orientación hacia la creación de certificaciones, incluyendo las aplicables a los productos orgánicos y de comercio justo.

En tercer lugar, son determinantes las consideraciones de salud. El estilo de vida saludable y, por ende, el aumento de comidas saludables son asumidos como una consecuencia de las certificaciones orgánicas. En cuarto término, son valoradas las mezclas únicas de orígenes. Se han desarrollado productos únicos a partir de mezclas de

dos o más productos de orígenes reconocidos. Esta cualidad se especifica comúnmente en el empaque. Con ello, se puede obtener un mayor precio.

En quinto lugar, existe una tendencia a mezclar el chocolate con otros productos. El chocolate es mezclado con especias, hierbas y vino. De este modo, se logra presentaciones de productos *premium* más atractivos y de más alto potencial para su comercialización.

El último aspecto refiere a la alta concentración de cacao en los chocolates. La creciente tendencia mundial de porciones más pequeñas de comida, con intervalos más frecuentes de productos empacados y listos para el consumo o de productos que tal vez requieren de muy poca preparación final, han modificado la costumbre tan arraigada, también en los europeos, en lo que concierne a sus hábitos alimenticios tradicionales (desayuno, almuerzo y cena). Esta es la razón del éxito de los negocios de comida rápida y bocaditos de chocolate. A partir de esta variación, se ha generado una tendencia creciente hacia el consumo de los *snacks*.

La industria chocolatera absorbe la mayor parte del cacao del mercado mundial. El crecimiento de las ventas de confecciones de chocolates se produce en fechas especiales, con mayor frecuencia para San Valentín, Pascua y Navidad. También, existen nichos que buscan chocolates empacados de forma especial y atractiva para segmentos jóvenes, por ejemplo, los chocolates para niños o los que se consumen como complemento nutricional después de hacer ejercicios.

Asimismo, lo sano o saludable encontró un aliado estratégico en las grandes compañías de *marketing*, que reconocen las cualidades y bondades del chocolate en sus campañas publicitarias. En el mercado del chocolate, la tendencia saludable es apoyada por grandes campañas de *marketing*, que señalan al chocolate como un producto sano. De

acuerdo con Alarcón, esta situación causa un cambio de las preferencias hacia el chocolate oscuro (4).

El denominado chocolate saludable se relaciona con el *marketing* del producto con bajo contenido de azúcar, el uso de otros endulzantes y el empleo de especies con alto contenido de polifenol (grupo de sustancias químicas que actúan como antioxidantes). Actualmente, se han realizado investigaciones sobre especies de cacao con sustancias antioxidantes, pues se ha identificado una gran demanda de estas. Finalmente, se observa también que, en el Perú, se ha desarrollado una nueva cultura de consumo de productos orgánicos, entre ellas, los chocolates con sus respectivas certificaciones orgánicas y de comercio justo, todo gracias a la tendencia de consumir sano y de forma responsable.

#### **E. Perfil del Consumidor**

El chocolate y los dulces son artículos que gozan de un indudable atractivo, el cual está presente ya desde la infancia, en la que el consumo de golosinas es extendido. Se han realizado estudios científicos que demuestran cómo el apetito por los dulces se origina desde el nacimiento, tanto en hombres como en animales. Asimismo, la capacidad de dar placer de estas sustancias se mantiene también en la vida adulta.

Es así que, desde hace mucho tiempo, el chocolate se utilizaba como medicina, bajo prescripción rigurosa, como reconstituyente para anémicos y convalecientes de ciertas enfermedades. De este modo, los incas, en el Perú, reconocieron las propiedades de la hoja de coca, y los aztecas, en México, las bondades del cacao. Ello fue rescatado por los españoles, pues sabían que aumentaba el rendimiento en el trabajo, y aumentaba la productividad de la hora-hombre sin que presentara hambre ni cansancio por un tiempo prolongado.

Cabe señalar que, en la actualidad, el consumo de chocolates en base a cacao configura un alimento que se adapta preferentemente a los desayunos y las meriendas.

También, es un aporte energético extra muy usado en la práctica del deporte u otra actividad física intensa.

Actualmente, los profesionales en nutrición consideran que el consumir chocolate es recomendable, dentro de una dieta balanceada en cantidades moderadas y para todas las edades. Se destacan sus aportes energéticos cuando el producto es consumido por niños, por la cobertura energética de la merienda, que termina siendo más elevada que el propio desayuno.

Por su parte, y en cuanto al comportamiento del consumidor italiano, el consumo dependerá principalmente del área geográfica donde habita, de su presentación y de su empaque. Sin embargo, las políticas de los estados buscan que el consumidor obtenga información cada vez más técnica sobre los ingredientes de los productos que consumen, lo cual está sujeto a los derechos del consumidor italiano. Por tanto, en la actualidad, el producto es más apreciado por el consumidor, debido a su alto contenido energético y por constituirse como un alimento sano.

Otro factor importante que debe ser considerado es la conciencia social del consumidor italiano. Este reconoce un valor adicional al producto (la tableta de chocolate), toda vez que, al adquirir un chocolate orgánico, sabe del aporte o contribución a la cadena de comercio justo que esto significa. Asimismo, los productos de mayor aceptación son aquellos chocolates que tienen sabores, aromas y presentaciones diferentes al chocolate tradicional, y sobre todo si son del tipo “chocolate oscuro o *bitter*”.

Asimismo, son varias las presentaciones de chocolate que gozan de mayor preferencia por parte del consumidor general. Estas son las siguientes: chocolates en barra o en forma de tabletas; bombones de chocolates en distintas presentaciones; chocolates que puedan usarse como snack o merienda; chocolates estacionarios o de celebraciones

especiales como los huevos de pascua; chocolates con licor, y, finalmente, chocolates que incluyen juguetes.

Con respecto a la prefactibilidad comercial de este proyecto, es decir, la introducción del producto al mercado italiano y europeo, se puede indicar que es factible por ser esta una pequeña empresa que desea promover un producto cuyo insumo principal es de finísima calidad y reconocido mundialmente. A su vez, el impacto en la demanda total europea será marginal, porque los volúmenes que se comercializarán serán pequeños, comparados con la competencia europea existente. Finalmente, el canal para introducir el producto es una cadena de supermercados especializada en el sector socioeconómico alto de la población, que es la que más valora los atributos de nuestro producto.

#### **F. Oferta Empresarial**

La producción ecológica constituye un nicho de mercado muy importante a nivel mundial, que año tras año, y ante la demanda de productos más frescos y que aporten mayor salud al consumidor, registra constantemente incrementos considerables en volúmenes de venta. Las enfermedades y los cambios en el medio ambiente, generados por las prácticas de producción de alimentos tradicionales y el consumo de los productos derivados de las mismas, no pueden pasar desapercibidos. La importancia es tal que la FAO emitió una serie de directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos ecológicos, a fin de proteger al consumidor contra el fraude y el engaño en el mercado (Ministerio de Agricultura Ganadería y Abastecimiento 1).

Los esfuerzos por implementar mejores procedimientos en la producción ecológica han implicado mayor costo para el productor. Esto ha repercutido negativamente en el precio final del producto. Sin embargo, el consumidor italiano, muy interesado por la salud y el cuidado del medio ambiente, no reparará en gastos a fin de ser coherente con lo que valora.

Finalmente, cabe añadir que los productos ecológicos han terminado por posicionarse, en el mercado, como un producto que satisface tres requerimientos esenciales. Estos son los siguientes: rentabilidad, salud y cuidado del medio ambiente.

### **1. Empaques y Presentaciones**

El mercado actual de los chocolates en barra exige que los países productores no solo se limiten a la exportación de su materia prima, sino que también la procesen y fabriquen un chocolate de alto valor agregado, tanto por la calidad de sus insumos como por el empaque y la presentación final de este. Afortunadamente, existe, en la actualidad, una diversidad de empresas proveedoras para empaques con amplia experiencia y con un *marketing* innovador, lo cual permitirá alcanzar un producto óptimo.

### **2. Factores de Riesgo**

Uno de los factores más importantes dentro del proceso productivo está relacionado con las buenas prácticas de manufactura (BPM). Las BPM constituyen las condiciones y actividades básicas necesarias para mantener un ambiente higiénico durante toda la producción, manipulación y provisión. Con el objeto de preparar un producto apto para el ser humano, este procedimiento se convierte en un requisito indispensable para que el producto sea aceptado y comercializado en Italia y, en general, en toda la comunidad europea.

Según las leyes de acceso a la comunidad europea (CE) N° 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica, en vigencia desde el 24 de junio de 1991, se deberán establecer las disposiciones para la implementación de las buenas prácticas de manufactura. En este reglamento, se señala, por ejemplo, que los productos únicamente deben indicar el método de producción ecológica cuando se hayan obtenido y controlado respetando las condiciones instauradas en él. Estos solo deben contener sustancias que no hayan sido sometidas anteriormente a tratamientos que impliquen la utilización de

radiaciones ionizantes, o sea, que hayan sido elaborados sin usar organismos modificados genéticamente (OMG), ni productos derivados de esos organismos, ya que estos no son compatibles con el método de producción ecológico (Eur Lex).

## **G. Situación de Coyuntura Económica**

### **1. Análisis de las Principales Variables Macroeconómicas**

Italia ha vivido una fuerte contracción económica, situación que, sumada a la crisis política tras la renuncia del ex primer ministro Silvio Berlusconi, generó mucha especulación e inestabilidad en el ambiente económico del país. No obstante, estos episodios normalmente generan muchas expectativas e irán generando nuevamente la confianza necesaria en la población, en la medida en que el plan de ajuste previsto pueda cumplirse.

Dicho país siempre se ha caracterizado por ser una nación altamente desarrollada, diversificada y orientada al mercado con amplios servicios de bienestar social que proveen a la mayoría de los habitantes un elevado estándar de vida. La tasa de crecimiento del PBI fue -5.1%, en 2009, y 1.1%, en 2010, debido a un contexto económico internacional poco favorable. Según una proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI), realizada antes del 2012, se mantendría, para dicho año, estos niveles de crecimiento, y la inflación cerraría con una tasa cercana al 2.0%. Asimismo, cabe añadir que la tasa de desempleo es una de las más altas en Europa, cerca del 8.5% durante los años 2010 y 2011, respectivamente (Promperú 5).

Los diversos medios de prensa radial, televisiva y escrita señalan que Italia y otros países europeos tendrán que enfrentarse a varios retos, por ejemplo, una alta tasa de desempleo juvenil, un déficit público, reformas improrrogables y la lucha contra la criminalidad organizada. En la tabla 4, se muestran los indicadores económicos más importantes.

Tabla 4

Italia: Indicadores Macroeconómicos

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011*	Var. % Prom. (2010-2007)	Var. % 10/09
Económicos							
Crecimiento real del PBI (precios per cápita (US\$)	1.5	-1.3	-5.2	1.3	1.1	-0.9	-
PBI per cápita (US\$)	30,410	30,412	28,883	29,392	29,889	-1.1	1.8
Tasa de Inflación (%)	2.0	3.5	0.8	1.6	2.0	2.0	-
Tasa de Desempleo (%)	6.2	6.8	7.8	8.5	8.6	7.3	-

Fuente: Promperú; *Guía de Mercado Italia 2011*; 2011; Web; 30 de mayo de 2012.

A continuación se describen algunas de las variables económicas más importantes, extraídas del documento elaborado por Promperú. Con respecto a las exportaciones de Italia al año 2010, alcanzaron los US\$447.8 billones, con lo que mostró una fuerte expansión de 10.1% en referencia al año anterior. Su balanza comercial, correspondiente al saldo de las exportaciones menos las importaciones, fue un tanto deficitaria, y se incrementó durante el año 2010. Cabe señalar que los principales productos exportados por Italia al mundo fueron reactores nucleares, calderas, máquinas, vehículos automóviles, tractores y demás, mientras que las importaciones se centraron en combustibles minerales, máquinas y material eléctrico. A su vez, las compras efectuadas al Perú representaron solo el 0.2% del total. Durante el año 2010, el intercambio comercial entre Perú e Italia alcanzó los US\$1,332 millones, lo cual significó un incremento del 35.8% con respecto a 2009 (3).

Por su parte, las exportaciones peruanas alcanzaron la cifra de US\$939 millones y las importaciones, desde esta economía, registraron US\$393 millones, respectivamente. Cabe destacar que el rubro de productos tradicionales representaron un 86.6% de las exportaciones totales. Igualmente, las exportaciones de este sector crecieron en 62% con respecto al año anterior. Se destacan los productos mineros y agrícolas, por ejemplo, el cobre, con US\$ 510.6 millones; el oro, con US\$239.1 millones, y el café, con US\$26.5 millones, respectivamente. En cambio, los envíos de productos no tradicionales crecieron cerca del 20%, siendo los sectores agropecuarios, textiles y pesqueros los principales rubros que destacaron.

En el año 2010, se registraron aproximadamente 461 empresas peruanas que exportaron a Italia. El 78% de estas se concentró en las cuatro empresas consideradas como grandes. También, se ha observado un notable aumento entre las empresas catalogadas como pequeñas y medianas, que alcanzaron a trece y diez empresas, respectivamente.

Como se indicó anteriormente, la crisis económica y financiera también está afectando a Italia ya desde el tercer trimestre del año 2008 en adelante. La desaceleración de su economía ha traído como consecuencia que los bancos solicitaran una inyección de liquidez, lo cual también trajo consigo un aumento importante de la tasa de desempleo.

## 2. Nivel de Competitividad

En cuanto a la competitividad, en la tabla 5, se presenta un *ranking* y la clasificación de países con ciertas ventajas para realizar negocios. Entre un total de 191 economías que participaron, el Perú e Italia se encuentran en posiciones muy competitivas y ventajosas a nivel internacional. Dichos datos fueron publicados por la agencia global Doing Business. A partir de ellos, se destaca la facilidad para hacer negocios y el verdadero atractivo de dichos países para atraer nuevas inversiones extranjeras (cit. en Promperú 6).

Tabla 5

Ranking Doing Business 2011: Facilidad de Hacer Negocios

Criterios	Italia	Perú	Chile	Brasil	Alemania	Francia
Facilidad de hacer Negocios	80	36	43	127	22	26
Apertura de un Negocio	68	54	62	128	88	21
Manejo permiso de construcción	92	97	68	112	18	19
Registro de Propiedades	95	24	45	122	67	142
Obtención de créditos	89	15	72	89	15	46
Protección de los inversores	59	20	28	74	93	74
Pago de impuestos	128	86	46	152	88	55
Comercio transfronterizo	59	53	68	114	14	26
Cumplimiento de contratos	157	110	68	98	6	7
Cierre de una empresa	30	96	91	132	35	44

Fuente: Promperú; *Guía de Mercado Italia 2011*; 2011; Web; 30 de mayo de 2012.

Asimismo, Promperú resalta que Perú se encuentra ubicado en la posición 36 del *ranking* global con respecto a la facilidad de hacer negocios, mucho más delante que Italia, que se ubica en la posición 80. Sin embargo, en Italia, la cantidad de procedimientos (seis) y la duración de estos (seis días) para que un nuevo empresario pueda iniciar un negocio, lo ubican como un país por debajo del promedio de su región. No obstante, el Perú deberá mejorar la duración (veintisiete días) en sus procedimientos (seis), a través de los cuales nuevos empresarios invierten para incursionar en el mundo de los negocios (7).

Tabla 6

Intercambio Comercial Perú-Italia

Comercio Exterior	Valor en millones de US\$					Var.	Var.	Valor en mil.		Var.
						%	%	US\$		%
						Prom	10/09			10/09
	2006	2007	2008	2009	2010			Ene- Feb'10	Ene- Feb'11	
Exportaciones	757	820	888	608	939	5.5	54.4	135	241	78.5
Importaciones	214	351	728	393	393	16.4	5.4	47	88	87.2
Balanza Comercial	543	469	160	235	546	--	--	89	153	--
Intercambio Comercial	972	1,171	1,615	981	1,332	8.2	35.8	182	330	81.3

Fuente: Promperú; *Guía de Mercado Italia 2011*; 2011; Web; 30 de mayo de 2012.

### 3. Comercio exterior: intercambio comercial de Italia con el mundo.

Según estudios del FMI, al año 2010, Italia representa la cuarta mayor economía en la Unión Europea, y su participación en el comercio internacional es considerable. Asimismo, es uno de los principales consumidores de energía a nivel mundial. Además, este estudio, indica que los principales países destino de sus exportaciones son Alemania, que representa 12.9%, Francia, 11.5%, y Estados Unidos, 6%, respectivamente. A su vez, los tres principales países proveedores (importadores) de Italia son los siguientes: Alemania, con 15.9%, Francia, con 8.3%, y China, con 7.8%; e importan principalmente combustibles, minerales, máquinas

y material eléctrico. Perú ocupa el puesto 58 como proveedor de Italia y aporta cerca del 0.2% al total importado (cit. en Promperú 5).

#### **4. Existencia de Acuerdos Comerciales**

El tratado de libre comercio (TLC) de Perú con la UE se terminó de negociar el 28 de febrero de 2010 en Bruselas (Bélgica) y, el 19 de mayo de 2010, se suscribió la formalización del cierre de las negociaciones en el marco de la VI Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALC-UE). El TLC es un acuerdo integral que involucra aspectos laborales para evitar la explotación del ambiente. El tratado consolida, también, el ingreso libre para productos de exportación como espárragos, páprika y plátanos, entre otros. Luego de su revisión, se esperaba que entre en funcionamiento durante el año 2012.

#### **5. Relaciones Bilaterales Perú-Italia**

En los últimos años, tanto Perú como Italia han desarrollado una relación comercial más fluida, la cual se ha caracterizado por exhibir contenidos tangibles y sustantivos y por estar exenta de dificultades. En el contexto de las vinculaciones del Perú con Europa, la relación con Italia es una de las que tiene mayor densidad. En este sentido, la agenda bilateral es de amplio espectro.

Al respecto, el 23 y 24 de marzo de 2009, se realizó, en Lima, la primera reunión del foro Perú-Italia con el propósito de fortalecer y ampliar el contenido de las relaciones entre ambos países. Las delegaciones coincidieron en la conveniencia de reactivar el mecanismo permanente de consultas políticas bilaterales, cuya última reunión se produjo en el año 2004.

El Perú tiene suscrito un convenio de promoción y protección recíproca de inversiones con Italia, que entró en vigencia en el año 1995. De acuerdo con este convenio, ambos países mutuamente promueven y protegen sus inversiones mediante la

intensificación de sus relaciones comerciales y la creación de un ambiente propicio dentro de un marco de trato equitativo y justo para las dos partes.

## **6. Medidas Arancelarias**

Promperú, en la *Guía de Mercado Italia 2011*, establece que Italia deberá emplear un sistema armonizado para la clasificación de sus mercancías. Esto significaría que deberá incluir un arancel externo con los gravámenes propios y aplicables a terceros países. Además, este arancel constará de dos columnas, una de tipo autónoma y la otra de tipo convencional (3).

Por otra parte, los derechos arancelarios convencionales serán reducidos y se aplicarán a todas las importaciones de países contratantes con la OMC y también a los que hayan concluido acuerdos con la Unión Europea, como es el caso de Perú. Del mismo modo la lista autónoma se aplicaría a las importaciones de países no incluidos en dicha convención. En términos generales, los gravámenes no serán muy altos, y gran parte de las materias primas estarían exentas y, en algunos casos, afectas a gravámenes reducidos, mientras que para los bienes manufacturados la tasa oscilaría entre 5% y 17%.

La situación particular para los productos agrícolas dependerá del tipo de producto en cuestión. Mientras que, en gran parte del sector, los bienes están afectados por la política agrícola común, normalmente estarán afectos a un sistema variable de precios, a niveles de protección y a acuerdos comerciales.

### **a. Barreras Arancelarias**

En 2005, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) indicó que la legislación alimentaria de la UE, en la Serie de Agronegocios, Cuadernos para la Exportación, establece como principios generales que no se debe comercializar ningún tipo de alimento si es peligroso, si perjudica la salud y si no es apto para el consumo humano. En todas las etapas de la cadena alimentaria, los productores deben verificar que los alimentos

cumplan los requisitos de la legislación respectiva. La trazabilidad de los alimentos y cualquier otra sustancia que se incorpore a estos, por lo tanto, deberá establecerse en todas las etapas desde la producción, desde la transformación hasta la distribución (9). Si un productor considerara que un alimento que ha importado, producido, transformado, fabricado o distribuido es nocivo para la salud humana, entonces, deberá iniciar inmediatamente los procedimientos para su retiro del mercado e informar a las autoridades competentes y a los usuarios.

Con respecto a la higiene alimentaria, se establece que “los alimentos deberán garantizar la protección de la salud pública y la inocuidad de los productos alimenticios que circulan dentro de la comunidad” (IICA, 10). Por ejemplo, la unión europea por medio de la Directiva CE 43/1993, establece que la preparación, transformación, fabricación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación y venta de los productos alimenticios deberán realizarse de manera higiénica. Asimismo, establece que las empresas deberán velar por que se definan, se practiquen, se cumplan y se actualicen procedimientos de seguridad adecuados de acuerdo con los principios en los que se basa el sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos, conocido como HACCP.

Adicionalmente, IICA señala que ya entró en vigencia el Reglamento CE 852/2004, que es una revisión de la Directiva CE 43/1993. Este reglamento hace hincapié en la definición de los objetivos que deben alcanzarse a nivel comunitario en materia de seguridad alimentaria y deja a los agentes económicos del sector la responsabilidad de adoptar las medidas de seguridad que deben aplicarse para garantizar la inocuidad de los alimentos. El reglamento aplica a las empresas del sector alimentario, no a la producción primaria ni a la preparación doméstica de productos alimenticios para efectos de uso privado (11).

## **b. Barreras no Arancelarias**

La Guía de Mercado Italia 2011, señala que se ha establecido algunas medidas “no arancelarias” que emplearían los países de la unión europea, las cuales se concentran en sectores particularmente vulnerables a la competencia externa. Es así que la UE impone dichas medidas a la mayoría de los sectores, como es el caso del agrícola, el textil y el siderúrgico. En la agricultura, por ejemplo, el grueso de las barreras no arancelarias se aplica en el marco de la política agrícola común, que afecta casi al 75% del valor de las importaciones agrícolas de la UE. En este contexto, se utilizan gravámenes y derechos variables que pueden aplicarse a diversos productos. Los precios de referencia se imponen a productos como frutas, legumbres, vinos, semillas y pescado (13).

## **c. Regulaciones a las Importaciones y Aranceles**

Cabe señalar que Italia, al ser miembro de la UE, aplica sus reglas que están en vigencia para aplicarse a todos los países miembros de dicha comunidad. Aplica, por ejemplo, una serie de restricciones, especialmente en productos agropecuarios. Su política agrícola común establece que la aplicación de compensaciones en productos agropecuarios de exportación e importación responde al objetivo de favorecer el desarrollo de la agricultura dentro de la UE. Esto significa un cierto número de sistemas de control y de regulaciones para productos que deseen ingresar a la zona Euro.

Si el país exportador no fuera miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calcularían en base al *ad valorem* sobre el valor CIF de las mercaderías, según las tarifas arancelarias generales. En general los impuestos para países no europeos son relativamente bajos, especialmente en lo que concierne a los productos manufacturados; sin embargo, los productos textiles y de confección tienen altas tarifas y sistemas de cuotas. Estas medidas se efectúan como mecanismo de protección a sus productos, a fin de obtener regulaciones exhaustivas y tasas arancelarias concernientes a sus productos.

### **Capítulo III. Oferta en el País de Destino**

#### **A. Producción Local**

Para comprender el desarrollo que ha experimentado el mercado del chocolate a nivel mundial, es relevante observar la evolución y crecimiento de la producción, exportación e importación del cacao en grano en los últimos años. A continuación, se presenta un breve análisis sobre el tema a partir de dos aspectos.

Por un lado, en lo que concierne al mercado y a la competencia del grano de cacao, en los últimos años, se ha notado un incremento en el consumo de cacao orgánico a nivel mundial. Principalmente, Europa es el continente que demanda mayores volúmenes de este producto para la elaboración de chocolates. En ello, se considera, además, el fortalecimiento de la cultura orgánica para lo cual se valora como insumo el cacao de dicho origen.

A partir de un estudio sobre exportación de cacao orgánico aromático peruano al mercado holandés, realizado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), se ha determinado que los Países Bajos importan grano de cacao de países productores ubicados en África, América Latina y en países del Oriente (45). Tal como se observa en la figura 2, los Países Bajos son el mayor importador mundial de cacao en grano hacia el año 2010, mientras que, en el período 2006-2010, las importaciones de esta nación han experimentado un crecimiento promedio anual de 12% aproximadamente. Asimismo, Alemania y los Estados Unidos se han mantenido constantes en el tiempo; en cambio, Malasia, Francia y Bélgica han disminuido sus volúmenes.

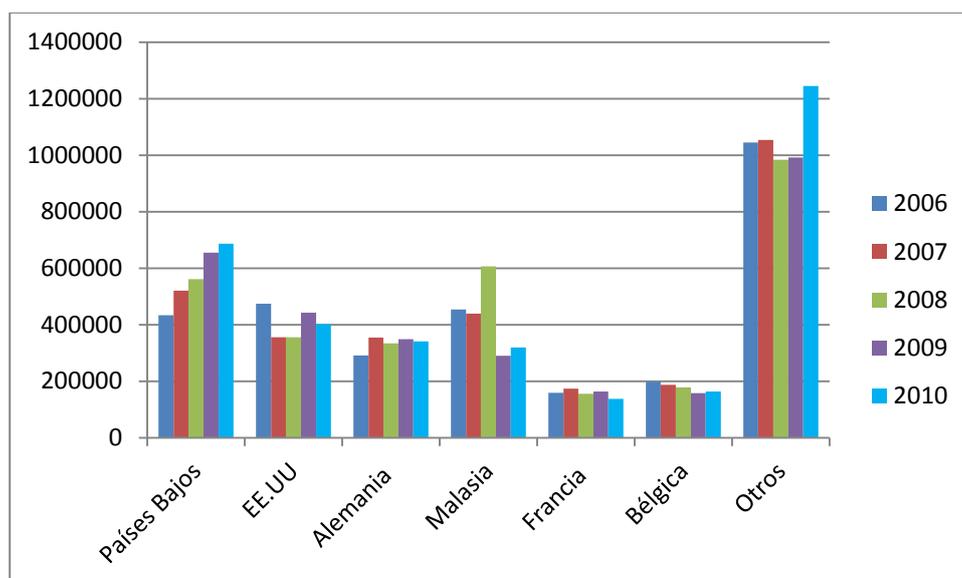


Fig. 2. Importación de cacao por países (en toneladas); Trademap; *The Statistics for International Business Development*; s. f.; Web; 19 de junio de 2012.

Al respecto, Trademap afirma que alrededor del 16% de todas las compras se re-exportan hacia otros mercados, que el resto es procesado en productos derivados del cacao y que la mayoría es exportado. Se estima que alrededor del 5% del total de las importaciones es consumido por el mercado holandés.

Con respecto a los países exportadores, en la figura 3, se puede observar que los principales países exportadores en el mundo de cacao en grano son los países africanos, tales como Costa de Marfil, Gana y Nigeria, con volúmenes muy superiores a los demás países exportadores. Sin embargo, tanto República Dominicana como Perú han mostrado un crecimiento importante en los últimos años (especialmente entre 2009 y 2010), debido a la apreciación del cacao de esta parte del mundo.

Cabe mencionar que, según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), la industria farmacéutica y cosmética utiliza cerca del 2% del total de granos, mientras que el 98% restante se destina a la industria alimentaria y a la elaboración de chocolates y confitería. Además, el desarrollo que ha tenido paralelamente el mercado de cacao

orgánico en el mundo representa una proporción muy pequeña todavía sobre el total del mercado de cacao, el cual se estima en menos de un 0.5% del total de la producción.

Tabla 7

Principales Países Exportadores de Cacao en Grano en el Mundo (en Toneladas)

	2006	2007	2008	2009	2010
Costa de Marfil	925.129	803.886	782.868	917.700	902.097
Camerún	4.441	246.797	272.621	240.992	588.438
Nigeria	685.482	506.358	474.706	538.754	548.091
Ghana	490.778	379.829	380.513	439.305	432.427
República Dominicana	168.159	158.997	163.922	239.297	212.452
Perú	2649	4263	5.525	7.630	11.323
Otros	1.093.428	586.044	1.085.890	740.945	753.924
Total	3.370.066	2.686.174	3.166.045	3.124.623	3.448.752

Fuente: Trademap; *The Statistics for International Business Development*; s. f.; Web; 19 de junio de 2012

De este modo, ICCO estimó una producción aproximada de cacao orgánico certificado para el año 2011 de tan solo 15.500 toneladas, provenientes de varios países como Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela, entre otros (par. 4). No obstante, la demanda de productos de cacao orgánico está creciendo a un ritmo acelerado, ya que los consumidores están cada vez más preocupados por la seguridad alimentaria y por problemas ambientales. A su vez, la creciente demanda de chocolates de primer nivel, es decir, orgánicos, certificados y *fairtrade*, han registrado mayor nivel de precio, junto al gran incentivo que implica para los agricultores el dedicarse al cultivo ecológico.

Por otro lado, para exponer la industria del chocolate en Italia, conviene ubicarla dentro de un contexto general. Es necesario realizar una breve introducción sobre la industria del chocolate a nivel mundial, para luego tratar acerca del mercado europeo y específicamente el italiano, el cual representa el mercado objetivo.

El mercado mundial del chocolate está liderado por grandes corporaciones reconocidas por su trayectoria y su presencia internacional. En algunos casos, algunas tienen más de 150 años de antigüedad como Cadbury. Las empresas mejor posicionadas a este nivel son Lindt-Sprüngli (Suiza), Barry Callebaut (Suiza), Cadbury (Reino Unido), Ferrero (Italia), Hershey's (USA), Nestle (Suiza), Mars (USA), Icam (Italia), Perugina (Italia), Ferrero (Italia), entre otras.

La mayoría de estas corporaciones ofertan una gran variedad de productos hechos a base de cacao en mayor o menor proporción, combinándolos también con leche, frutos secos u otros. Si bien es cierto que las empresas mencionadas tienen gran participación en el mercado del chocolate, el mercado para productos elaborados con insumos orgánicos es todavía incipiente.

Cabe mencionar que la corporación Barry Callebaut elabora una línea de chocolates orgánicos con insumos certificados desde hace más de diecisiete años. Dichas certificaciones son Fairtrade, Organic/Fairtrade y es productor certificado por UTZ y Rainforest Alliance. Al respecto, en su página institucional, Barry Callebaut precisó lo siguiente:

Como un interés adicional en la calidad y la sostenibilidad, Barry Callebaut propició su propio programa de calidad para socios. Incluyendo alrededor de 47 cooperativas y aproximadamente 42,000 agricultores de cacao. Este programa apoya directamente iniciativas que garanticen la mejor calidad de la producción y de vida de agricultores y sus comunidades. (par. 4)

Sin restar méritos a las otras empresas que se han mencionado, Barry Callebaut es la promotora en el tema de certificación y uso de materia prima orgánica para la elaboración de sus productos. Otro aspecto a enfatizar en el contexto europeo, y también en el mercado norteamericano, es la gran cantidad de filiales que tienen estas corporaciones transnacionales en varios países de la región.

Un factor que debemos puntualizar es la creciente valoración que este mercado le otorga a los productos orgánicos, comenzando por las verduras y hortalizas, frutas y otros alimentos. Actualmente, por tanto, existe una clara tendencia a privilegiar lo natural por sobre lo artificial, y de apreciar una alta calidad de estos productos, sin desmedro de la economía, es decir, productos de alta calidad, pero a precios relativamente accesibles.

El boletín estadístico de Caobisco 2012, la Asociación Industrial de Chocolates, Galletas y Dulces de Europa, muestra la producción en tres sectores o categorías importantes, que son los chocolates, dulces y productos de pastelería. En Italia, por ejemplo, que representa el mercado destino principal, está constituida de la siguiente manera: un 11% corresponde a dulces; un 23%, a chocolates, y el 66% restante corresponde a productos de pastelería. Durante el período 2008-2010, se ha incrementado significativamente la producción en estos tres sectores dentro de la comunidad europea (Caobisco) (32)

En la figura 3, se puede observar que la producción local de chocolates en Europa es importante, y que uno de los países que más produce chocolates es Italia, seguida de Gran Bretaña, Francia y Alemania. Sin embargo, Italia es uno de los países europeos que menos consumo per cápita de chocolates tiene, aproximadamente, 4.6 kg promedio anual, según AIDI, desde el 2006 al 2010 (cit. en Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, par. 3). Se puede inferir, por tanto, que es uno de los posee un mayor potencial de

crecimiento con respecto a sus pares, que ya tienen un nivel más alto de consumo per cápita.

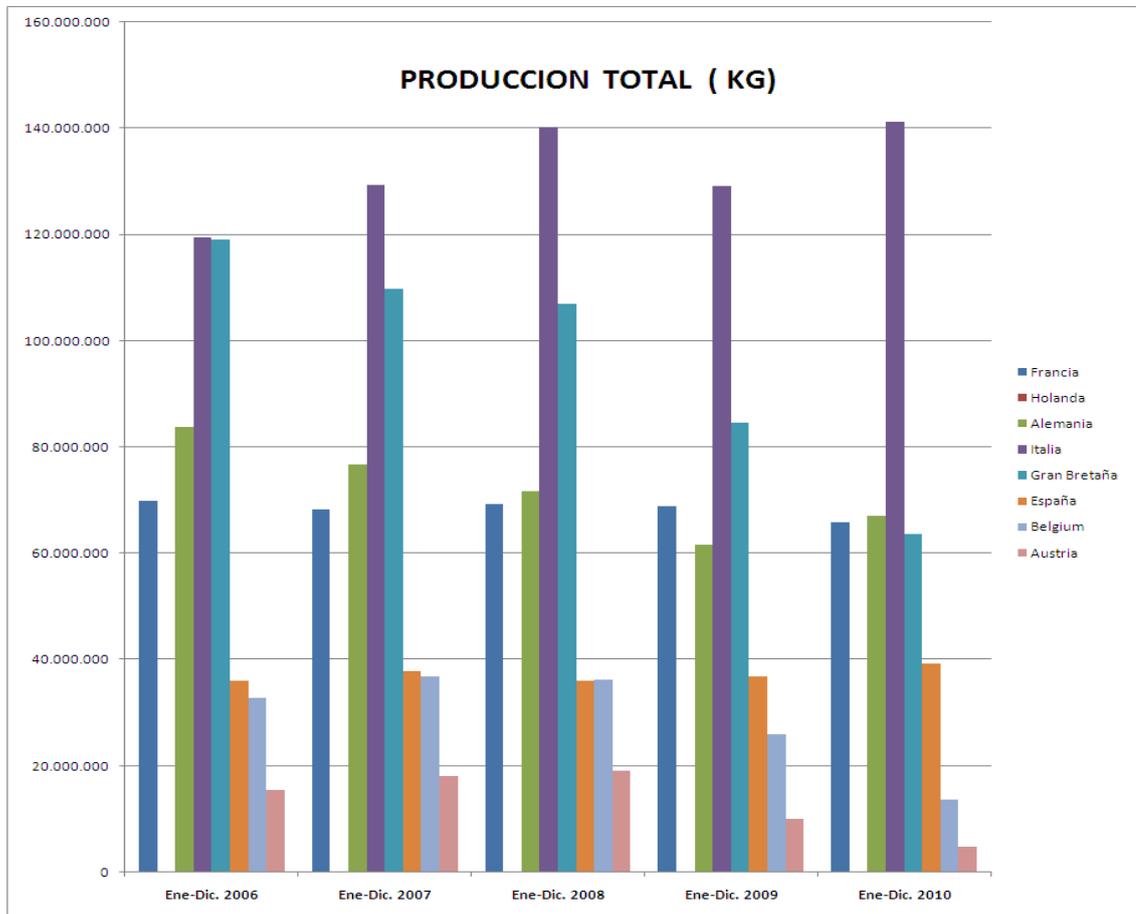


Fig. 3. Producción de chocolate por países (en kilogramos); Trademap; *The Statistics for International Business Development*; s. f.; Web; 19 de junio de 2012.

### B. Principales Importadores y Exportadores

Uno de los principales países europeos que importa chocolates es Gran Bretaña, seguida de Francia, Alemania y España, con un consumo promedio de chocolates por persona mayor a los 5 kg al año 2005. El mercado de este producto crece cada vez más. Se ha convertido en un bien apreciado por gran parte de la población. Es valorado en cuanto a sus características nutricionales, como también por ser un antioxidante efectivo, y desde luego, como una barra energética.

Es posible señalar que, en épocas más frías, como el invierno europeo, el consumo de este bien tiende a aumentar significativamente. De acuerdo con esto, los países que tienen más bajas temperaturas, ingieren en mayor cantidad este producto. Por su parte, las exportaciones de chocolate han aumentado más que sus importaciones. Se evidencia, en cuanto a este tópico, una alta tasa de crecimiento en Francia, Alemania, Irlanda y Bélgica.

Otro aspecto interesante corresponde a los altos índices de producción de chocolates italianos en todas sus formas de preparación, pero que no se reflejan necesariamente en el consumo per cápita anual. Sin embargo, los chocolates orgánicos están dirigidos a un segmento de mercado muy específico, informado y habituado a adquirir este tipo de productos. En la figura 4, se puede visualizar el balance general entre las exportaciones y las importaciones de chocolate. Destaca Alemania como uno de los países con mayores índices de exportación de Europa. Asimismo, Gran Bretaña sobresale como uno de los mayores países importadores del continente.

Finalmente, los países con mayor potencial de crecimiento son Gran Bretaña, Holanda, Italia y España. Sin embargo, estos muestran un saldo negativo en sus cuentas. Por ello, el interés se focaliza en dos aspectos: motivar en estos países un mayor consumo de productos orgánicos y promocionar de las propiedades de estos alimentos.

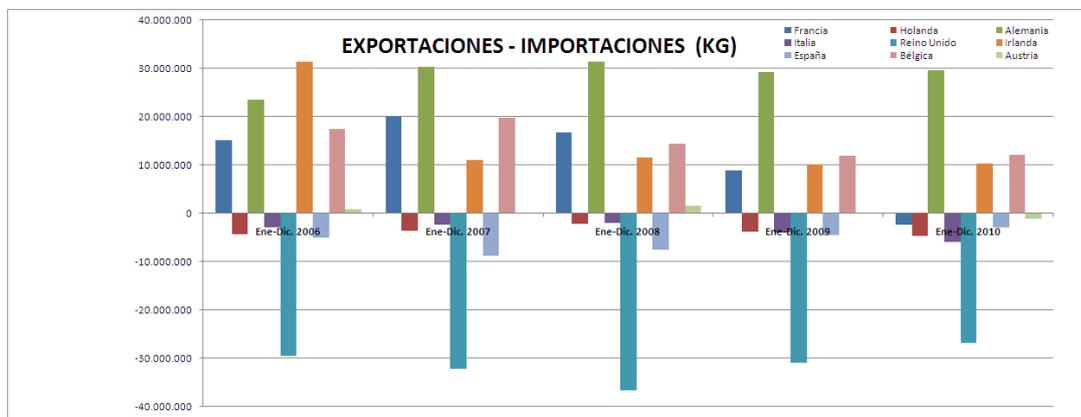


Fig. 4. Balance General de Exportación e Importación de Chocolates por Países; Trademap; *The Statistics for International Business Development*; s. f.; Web; 19 de junio de 2012.

### **C. Competidores Clave y Sus Características**

A nivel mundial se puede observar que el mercado de chocolates es muy competitivo y dinámico. Asimismo, está controlado prácticamente por un grupo selecto de corporaciones multinacionales. En gran parte, se trata de empresas que nacieron en los Estados Unidos y Europa.

Es importante mencionar que estas organizaciones han tenido un crecimiento e internacionalización impresionante en las últimas décadas. Así lo han demostrado las siguientes empresas a lo largo de su historia: MarsInc, Hershey's FoodCorp, Kraft, Barry Callebaut, Cadbury Sweppes, Nestlé y Ferrero. Su posicionamiento es reconocido mundialmente, ya que ofrecen diversidad de productos, como chocolates, golosinas, confites, chicles, y demás productos de confitería. Resalta, también, la capacidad logística y de distribución que han logrado, con presencia en gran cantidad de países y en los cinco continentes.

No obstante, la competencia directa que se ha analizado en esta investigación, tal como se ha indicado en el apartado anterior, está concentrada en los países desarrollados de Europa y, principalmente, en Italia. De manera general, se puede apreciar, en la figura 5, la importancia relativa que tienen las tabletas de chocolates por sobre otros productos. Asimismo, se observa su impacto dentro del volumen total, medidos en toneladas y en millones de euros respectivamente, según el informe realizado en el año 2003 por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán.

Las presentaciones que más consumen los europeos son chocolates en tabletas, pralinés, *snacks*, huevos de pascua, chocolates de licor y finalmente chocolates que contengan sorpresas en su interior. Se destaca aquí que el mayor volumen consumido de chocolates. Esto corresponde a las tabletas, con más de 21,215 toneladas de chocolate.

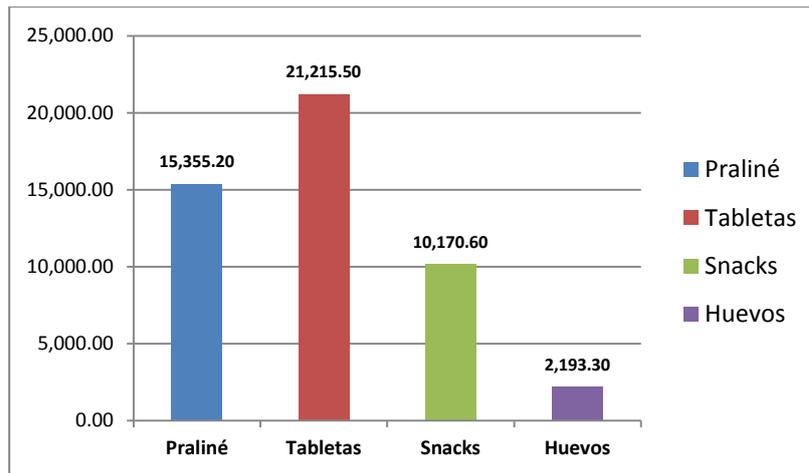


Fig. 5. Consumo de chocolates y sus variedades (en toneladas); Information Resources; s.f.; Web; 22 de junio de 2012.

A su vez, se observa en la figura 6 un alto nivel de ventas. Este es medido en millones euros. La mayor cantidad la tienen las presentaciones de pralinés y tabletas, respectivamente.

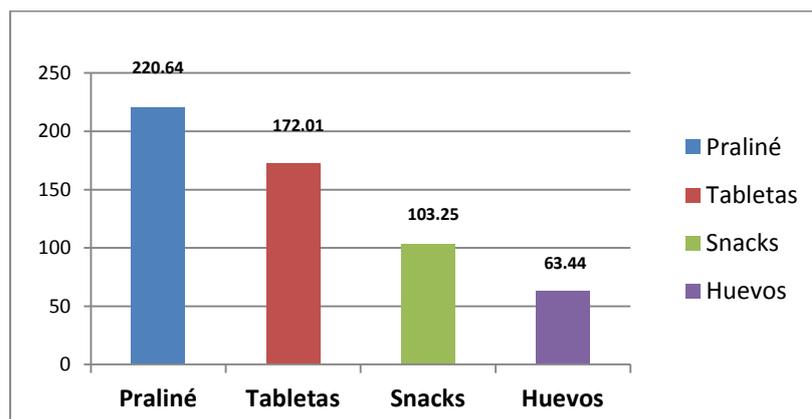


Fig. 6. Consumo de chocolates y sus variedades (en euros); Information Resources; s.f.; Web; 22 de junio de 2012.

En la tabla 8, se observa y resalta que la presentación de tabletas de chocolate es elaborada por tres empresas importantes dentro de Italia, y que suman aproximadamente un 55% del total del mercado. Esto significaría que el 45% restante representa un mercado potencial para la empresa que se propone en este trabajo. Por lo tanto, existiría una cierta factibilidad de ingresar a dicho mercado; sobre todo, si se trata de productos orgánicos, que es el nicho más específico sugerido en esta investigación.

Tabla 8

Distribución de Marcas según Categoría de Productos en Italia

Tabletas	Snacks	Bombones	Bombones rellenos	Huevos de Chocolate
ElahDufour	Ferrero	Ferrero	Ferrero	Ferrero
Ferrero	Barilla	Nestlé Italia	Nestlé Italia	-
Nestlé Italia	Masterfood	LindtSprüngli	NuovaWitor	-
55%	80%	76%	56%	85%

Fuente: Information Resources; s.f.; Web; 23 de junio de 2012.

El mercado europeo está cada vez más interesado en adquirir chocolates orgánicos como un producto sano para la salud, estimulante y de gran sabor. Además, es muy amigable con el medio ambiente. Dicha situación significa que el europeo tiene actualmente una mayor conciencia social, y está muy dispuesto a pagar por cada barra o tableta si conoce, adicionalmente, la cadena de comercio justo.

Por otro lado, Barry Callebaut es proveedora de más de 100 productos certificados y tiene proyectos con los principales programas de certificación. Como un interés adicional en la calidad y la sostenibilidad, la organización propició su propio programa de calidad para socios. Este incluye alrededor de 47 cooperativas y, aproximadamente, 42,000 agricultores de cacao. Además, apoya directamente iniciativas que garanticen la mejor calidad de la producción y una mejor vida para los agricultores y sus comunidades.

Otras empresas importantes productoras de chocolates orgánicos en barra en Europa son Debelis de Bélgica, Chocolat Benrain de Suiza, Weinrich & Co. Gmbh de Alemania. En Italia, las principales empresas son Ferrero, Caffarel, Cuba Venchi, Icam, Majani, NuovaWitor, Pernigotti, Perugia y Streglio. Existen también muchas otras empresas que son más pequeñas y que están menos posicionadas en el mercado italiano.

#### **D. Oferta de los Competidores a Nivel Regional**

Del total de importaciones de cacao que se transan a nivel mundial, con un volumen de 4,456 millones de dólares, solamente \$393 millones (10%) representan el cacao fino de aroma. Asimismo, los mayores destinos de sus importaciones provienen de diversos países. Estos son Ecuador que tiene un 62.8% del total; República Dominicana, 33.8%; Venezuela, 2.1%; Colombia, 0.7% y los demás países, un 0.6% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 29).

Según esta información, Ecuador es el principal país de la región que produce cacao fino de aroma, por lo cual, representa el competidor directo más importante de la región sudamericana. A su vez, el Perú ha comenzado a avanzar en la exportación de cacao fino de aroma recientemente a partir del año 2009 en adelante. Por consiguiente, su potencial de crecimiento es muy prometedor a futuro, considerando, además, que ha ganado un reconocimiento al mejor cacao aromático del mundo.

A este crecimiento en la exportación de cacao fino, se han sumado empresas locales que están produciendo sus propias marcas de chocolates, y algunas de ellas ya están comenzando a llegar a diferentes mercados en el mundo. Sin embargo, todavía no hay estadísticas o cifras sobre volúmenes de exportación de chocolate peruano, pero se pueden nombrar a algunas de las marcas que están posicionándose rápidamente en la región. Ellas son chocolates La Ibérica, Naranjillo, Di Perugia, Orquidea, Noir Intense, entre otras.

A continuación, en la tabla 9, se muestra un cuadro con estadísticas de exportaciones peruanas de chocolates. La información contenida en la tabla se presenta según partida arancelaria 1806.32.00.00. Esta se denomina “Chocolates y demás preparaciones que contengan cacao en bloques, tabletas o barras sin rellenar”.

Tabla 9

Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Chocolate

Empresa	% Var. 11-10	% Part. 11
<u>Nestle</u> Perú S. A.	119%	50%
<u>Compañía Nacional de Chocolates</u> de Perú S.A.	-45%	42%
<u>Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo</u>	-79%	3%
<u>Industrias Alimenticias Cusco</u> S.A.	257%	2%
<u>Rainforest Herbal Products</u> Sociedad Anon	820%	1%
<u>Qulinaria</u> Perú S.A.C.	--	0%
<u>Industrias Mayo</u> S.A.	-16%	0%
<u>Espiga Inca</u> S.A.C.	8%	0%
<u>Mapa Logística Internacional</u>	-64%	0%

Fuente: Promperú; *Guía de Mercado Italia 2011*; 2011; Web; 30 de mayo de 2012.

Por otro lado, Bélgica representa uno de los países más importantes de Europa en exportación de chocolates orgánicos de alto valor a sus países vecinos. También, tiene ganado un fuerte reconocimiento en la región, por su larga trayectoria histórica, su capacidad de innovar y por fomentar la alta calidad de sus productos. Sus exportaciones están dirigidas principalmente a países como Francia, Holanda, México, Venezuela, Brasil y Argentina.

En la figura 7, se observa que Italia ocupa el tercer lugar de importancia como destino de exportaciones de chocolates belgas; además, es uno de los principales

productores de chocolates en Europa. De lo anterior, se puede deducir que la demanda por chocolates es relativamente mayor a la producción interna. Por lo tanto, constituye un mercado muy atractivo para introducir nuevos productos de alta calidad a un mercado bastante dinámico.

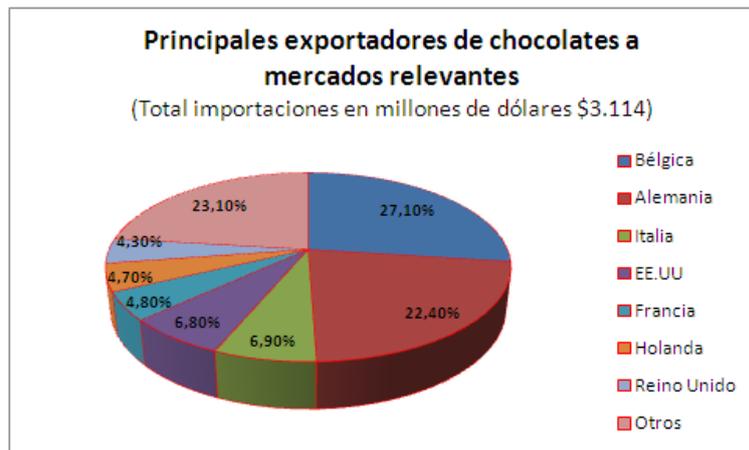


Fig. 7. Principales exportadores de chocolates a mercados relevantes; Trademap; s.f.; Web; 19 de junio de 2012.

En este sentido, el Perú tiene una posición competitiva fuerte si partimos de la tendencia alcista entre los consumidores de chocolates orgánicos en barra. De igual manera, se puede deducir tal ventaja si adicionalmente se considera un precio justo. Es decir, si este favorece también a los productores, y no solo a la cadena de comercialización como ocurre normalmente.

Al respecto, existen diversas investigaciones que evidencian un gran interés en el mercado de los sabores finos, pero no todos están dispuestos a pagar los altos precios. Por ello, en la medida que se pueda optimizar los costos, y sin afectar el posicionamiento de mercado, se tiene una gran oportunidad de conseguir un posición. Además, el mercado de chocolate orgánico creció aproximadamente un 12% entre los años 2008 y 2009, y cada año continúa aumentando.

Igualmente, se observa que, ante la consolidación del mercado de chocolate aromático en Europa, existe una menor capacidad de sus compradores respecto al

consumo de cacao convencional. De igual manera, hay un mayor interés por el mercado de cacao orgánico. Estos buscan cada vez más a las cadenas de suministro que les ofrezcan calidad y volúmenes aceptables de manera constante.

Así, han comenzado ahora también las grandes empresas como Cadbury Sweppes, Kraft y Mars a diferenciarse a través de las eco-certificaciones, lo cual demuestra un aumento en la demanda por calidad, junto a la trazabilidad en todo su proceso. A partir de ello, se entiende que uno de los pilares del éxito de este negocio será enfrentar el nuevo escenario que se muestra un poco más competitivo. Ello implica el hecho de cumplir con las altas exigencias de este mercado, y coordinar eficientemente con las prácticas comerciales y sus proveedores.

La empresa que se presenta en este trabajo no comercializará grandes volúmenes o cantidades importantes de chocolates. No obstante, puede, de manera singular, ofrecer sus productos de alta calidad con un perfil de sabor especial en sus granos, y capaz de ofrecer estabilidad en su oferta. En consecuencia, le permitirá forjar relaciones a largo plazo con sus clientes.

Los creadores de la organización están convencidos de que lo antes mencionado será la ventaja competitiva más importante de la empresa. Además, tienen la certeza que en la actualidad los fabricantes de chocolate orgánico, producido a nivel artesanal, tienen grandes oportunidades.

### **E. Balance entre Demanda y Oferta de Chocolates en Italia**

Según lo que se ha comentado en apartados anteriores, la información o cifras relativas al mercado de chocolates orgánicos no está muy disponible para todos los interesados. Estas son mantenidas con bastante privacidad al interior de las empresas que trabajan en este sector. Sin embargo, en las investigaciones realizadas por ICCO durante el

año 2011, se ha indicado que el mercado de chocolates orgánicos representa menos del 0,5% del mercado mundial de chocolates (par. 4).

Por lo tanto, para poder inferir aproximadamente el tamaño de la demanda global, se partirá por la determinación de la demanda o consumo aparente para este caso específico en Italia. Tales datos fueron recogidos y analizados por la European Commission en su sitio Eurostat, entre los años 2006 al 2010. La información se ha desarrollado oportunamente en apartados A, B y C de este capítulo.

### F. Demanda Aparente

Para obtener la demanda o consumo aparente internacional, se ha procedido a desarrollar la tabla 10. Esta resume los niveles totales de producción, importación y exportación de chocolates en Italia. A continuación se presenta el detalle de este tema.

Tabla 10

Demanda Aparente de Chocolate en Italia (en Kilogramos)<sup>a</sup>

	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
Año	P	M	X	(P+M)-X
2006	119.467.000	7.175.100	4.258.000	122.384.100
2007	129.298.000	8.077.500	5.668.700	131.706.800
2008	140.329.000	7.358.400	5.444.900	142.242.500
2009	129.073.000	7.790.400	3.911.700	132.951.700
2010	141.269.000	8.753.000	2.778.100	147.243.900

a. En la tabla P: Producción total; I: Importación total; X: Exportación total; (P+M)-X: Consumo aparente.

Se observa, en la tabla anterior, un alto nivel de demanda aparente. Esto se debe al importante nivel de producción de chocolates que ha alcanzado Italia en estos últimos años, y su constante crecimiento a través del tiempo. No obstante, se aprecia que las

importaciones y las exportaciones son muy inferiores a la producción y han tenido un comportamiento más irregular en el mismo período.

Para estimar el tamaño del mercado objetivo de chocolates orgánicos en forma de tabletas elaboradas con cacao al 70%, se tomará como referencia la demanda aparente obtenida. Esta acción se realizará tras multiplicar dicha demanda por el tamaño de mercado orgánico, que representa el 0,5% del mercado total de chocolates. Luego, se aplicará al segmento de tabletas, que a su vez representa un 22% del total de productos elaborados en chocolates (ver tabla 11).

Tabla 11

Estimación Mercado Potencial Orgánico y Tabletadas de Chocolates (en Kilogramos)<sup>a</sup>

Tabla	Producción	Importación	Exportación	Consumo		
				aparente	Orgánico	Tabletas
Año	P	M	X	(P+M)-X	0,50%	22%
2006	119.467.000	7.175.100	4.258.000	122.384.100	611.921	134.623
2007	129.298.000	8.077.500	5.668.700	131.706.800	658.534	144.877
2008	140.329.000	7.358.400	5.444.900	142.242.500	711.213	156.467
2009	129.073.000	7.790.400	3.911.700	132.951.700	664.759	146.247
2010	141.269.000	8.753.000	2.778.100	147.243.900	736.220	161.968

a. Oferta estimada en función de la demanda aparente.

En la tabla 11, se resumió la cantidad de tabletas (22%) medidas en kilogramos de chocolates orgánicos, que se consumirían potencialmente en Italia por año. A partir de este dato obtenido, la empresa que se propone en este trabajo desea atender una pequeña proporción del mercado italiano. Con ello, satisfará las necesidades acorde con las exigencias de este segmento.

Asimismo, para obtener la oferta estimada, se evaluó la capacidad productiva en función al potencial de la demanda total, y al porcentaje que se desea atender de dicho mercado, aproximadamente un 5%, y que no alcanzaría a ser muy significativa a nivel competitivo. Por otro lado, tampoco dicho volumen excedería la capacidad tope de producción de la empresa que la va a maquilar. Esto es cerca a las 18 toneladas semanales.

Según las proyecciones de ventas mensuales, se pretende ofrecer en el mercado italiano alrededor de 674 kilogramos de chocolate. Esto equivale a 8,100 unidades de tabletas de chocolate. Dicha cantidad es muy inferior a la dotación máxima de la planta como se ha indicado.

Cabe resaltar que la empresa que fabricará para la empresa el chocolate en barra, la fábrica de chocolates “Di Perugia”, ha presupuestado un costo de S/. 2,50 nuevos soles por cada barra de 80 gramos. Este es el costo del producto elaborado, envasado y etiquetado. A este costo inicial, se le adicionarán otros costos de embalaje, de los exhibidores, despacho y distribución. El detalle de los demás costos se analizará específicamente en el capítulo final del proyecto, dentro del presupuesto de costos, gastos directos e indirectos y flujo de caja del mismo.

## **G. Ventajas Competitivas**

### **1. Prestigio del Cacao Orgánico Peruano en el Mundo**

Según el Ministerio de Agricultura, las variedades de climas y pisos ecológicos existentes en el Perú hacen posible que se cultive cacao orgánico de óptima calidad. Este producto compite muy especialmente con aquel procedente de República Dominicana. Así, se disputan con este país los primeros lugares en cuanto a la exportación.

El cacao orgánico peruano tiene un prestigio bien ganado en el mundo. La causa principal es su calidad y aroma. Como sustento de lo dicho, a continuación se describirá brevemente un par de hechos que corroboran dicha afirmación.

En un último concurso internacional del Salón del cacao en París-2011, el Perú obtuvo el primer lugar en la categoría cacao orgánico de mejor aroma. Según Kilder Saldaña, asistente de proyectos de la empresa peruana Naranjillo, el cacao orgánico “supera en calidad y aroma a los cultivados en países como Costa de Marfil, República Dominicana, Ecuador y México, principales productores de este insumo en el mundo” (“Salón del cacao”).

Por otro lado, en julio del presente año 2012, Ari Loeb, presidente de LS Andina (empresa importadora y distribuidora de Hershey’s desde hace 20 años en el Perú) sostuvo que la mencionada empresa chocolatera ha implementado un plan de certificación orgánica de plantaciones de cacao en la región San Martín-Perú. Esto se debe a que se considera a este lugar como “uno de los mejores insumos del mundo”. El hecho tendrá un impacto positivo en más de 200 agricultores de las localidades de la mencionada región (“Hershey’s compra”).

## **2. Auge Económico del Perú**

El crecimiento económico sostenido que ha experimentado el Perú en los últimos diez años ha permitido incrementar el intercambio comercial potenciando las importaciones y exportaciones en casi todos los rubros. De igual manera, al concretarse los Tratados de Libre Comercio, tanto con EE.UU. como con la Unión Europea y los Acuerdos de Complementación Económica con diversos países, ha permitido que el Perú ingrese con una diversidad de insumos y productos a diversos mercados, donde antes las barreras comerciales impedían o dificultaban la entrada.

En abril 2012, resultado de un profundo análisis de los indicadores macroeconómicos, el Banco de Crédito del Perú realizó dos importantes proyecciones. Estimó un crecimiento de 5.8% para el 2012, un poco mayor que su anterior estimación de 5.5%. Asimismo, auguró

que la economía peruana mejorará hasta en 6.3% al cierre del 2013 (“BCP: Crecimiento de economía”).

### **3. Reconocimiento de la Gastronomía a Nivel Mundial**

Actualmente, la gastronomía peruana goza de reconocimiento mundial. Esto se debe a la diversidad de sus platos elaborados con una variedad de insumos propios. Además, recibe una gran influencia culinaria, sobre todo europea, china y japonesa. Consecuencia de ello, fue el nombramiento oficial de la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de las Américas por la Organización de Estados Americanos (OEA). En este sentido, cabe enfatizar que es la primera vez que la OEA a través de un premio reconoce el aporte cultural de la gastronomía de un país.

A su vez, el chef peruano Gastón Acurio, representante de la marca país, es uno de los impulsores para el reconocimiento de la cocina peruana. El empresario difunde los potajes nacionales mediante sus 30 restaurantes distribuidos en todo el mundo. Los países donde se encuentran son Perú, Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, España, Reino Unido, México, Colombia, Venezuela, Panamá, Ecuador, entre otros.

También, se puede destacar la labor de la repostera Astrid Gutsche. Ella es representante de los cacaoteros peruanos, y ha realizado un intenso trabajo al promover el cacao y el chocolate peruano, tanto dentro como fuera de nuestro país. Así, la chef lanzará al mercado una línea de chocolates que serán enteramente elaborados con cacao peruano de distintas especies y orígenes.

### **4. Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea**

En junio de 2012, Perú y Colombia firmaron un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. Luego de la suscripción del acuerdo, el comisario de Comercio de la UE, Karelde Gucht, afirmó que dicho acuerdo hace posible un marco estable para impulsar tanto el comercio como la inversión entre la Unión Europea y la región andina. De igual

manera, respecto de la firma de este tratado, el ministro de Comercio Exterior y Turismo de Perú, José Luis Silva, consideré que la UE es el principal socio comercial de Perú, ya que en los últimos diez años se ha quintuplicado el comercio entre los países y las exportaciones han crecido cuatro veces en el mismo periodo (“TLC entre Unión Europea”).

Por otra parte, medios de comunicación peruanos, refieren que la Comisión Europea, en un comunicado, indicó que uno de los objetivos del acuerdo es eliminar aranceles en todos los productos industriales y pesqueros. Además, se busca ampliar el acceso al mercado de productos agrícolas y mejorar el acceso a los contratos públicos, los servicios y los mercados de inversión. Incluso, se propone reducir los obstáculos técnicos al comercio.

Finalmente, este tratado favoreció el incremento del intercambio comercial entre las partes. Según la Asociación de Exportadores (ADEX), en el 2011, las exportaciones peruanas a la UE sumaron un total de US\$8.495 millones. Esto significó un incremento en 31% respecto de las del año anterior.

(“El Perú suscribió acuerdo comercial con la Unión Europea”).

## **H. Barreras de Entrada**

Según Michael Porter, un país impone barreras de entrada y salida para protegerse de los posibles competidores. En ese sentido, se ha creído conveniente tomar su modelo. Esto se realiza con el fin de describir cada una de las barreras que implica el desarrollo de este proyecto (Kotler y Lane 342).

### **1. Economía de Escala**

Este proyecto tiene niveles de inversión moderados y volúmenes mínimos de producción y exportación, considerando además que el producto es artesanal, con características específicas, y dirigido a un segmento selecto. Así, al ser un proyecto

innovador, la economía de escala no sería una barrera porque no se pretende competir con las grandes empresas, sino enfocarse en el mercado de los productos biológicos. Dichos productos tienen un gran potencial de crecimiento, en cuyo mercado se privilegia la salud y, por lo tanto, la ingesta de productos orgánicos.

## **2. Diferenciación de Productos**

La diferenciación de producto no está contemplada como una barrera de entrada para este proyecto. La razón es que el producto ofrecido se distingue por la calidad de sus insumos. El principal es el cacao orgánico proveniente de la zona de San Martín (Amazonía peruana), donde se obtienen granos de muy alta calidad, y son reconocidos por su aroma y sabor. Otro de los insumos es la panela, derivado de la caña de azúcar, el cual es un endulzante natural y beneficioso para la salud. Por otro lado, la certificación, tanto de los insumos como del proceso de elaboración del producto, le añade aún más valor.

## **3. Requerimientos de Capital**

Debido a la falta de récord crediticio y por encontrarse el proyecto en la etapa de formulación, se considera al requerimiento de capital como una barrera. Además, ocurre también cuando los nuevos participantes deben invertir mucho dinero para poder competir en determinado sector industrial.

## **4. Costos de Transformación**

En el caso de chocolates elaborados con insumos orgánicos, transformarlos en productos terminados implica costos de control de calidad y de gestión. Esto es además de los costos de certificación que específicamente este tipo de productos requiere. En especial, lo que corresponde para ser exportados a países de la UE.

## **5. Acceso a Canales de Distribución**

Italia es el mayor productor y exportador en Europa de productos orgánicos y el 70% de estos se venden en ciudades del Norte según un estudio del Institute for

Marketecology. Los canales de distribución principales son tiendas orgánicas tales como Natura Si y Ecor, las cuales conforman grandes cadenas y atienden una parte muy importante del territorio. Ambas cadenas de tiendas se desarrollan siguiendo el modelo de franquicias, e inclusive la primera de ellas tiene una sede en España (16).

Por otro lado, existen supermercados como Esselunga, Coop y Carrefour, que ofrecen líneas de productos orgánicos. Sin embargo, las tiendas orgánicas y supermercados especializados pueden exigir o imponer algunos requisitos específicos, tales como cuotas o volúmenes de venta de productos a las nuevas empresas que comienzan a operar. Esto podría significar una barrera o limitación de acceso a dichos canales.

## **Capítulo IV: Oferta Local**

La oferta de la empresa propuesta está orientada a satisfacer la demanda del mercado objetivo. Así, se proyecta a alcanzar una participación de 5%. Este hecho dependerá de la capacidad instalada y nivel de tecnología.

### **A. Productos o Servicios Actuales**

El producto consiste en tabletas de chocolate elaboradas con cacao al 70% y endulzado con panela. Asimismo, el cacao es aromático. Además, proviene de la zona Bagua, Amazonas, Perú. En la tabla 12, se expone sus características. El chocolate es un alimento que aporta calorías. Además, proporciona una variedad de nutrientes al organismo. De acuerdo con el Instituto del Cacao y el Chocolate, los valores nutricionales aproximados de un producto muy similar al que se propone en este trabajo como ingredientes y por unidad de 100 g son como se detalla en la tabla 13.

Por último, observando la tabla anterior y de acuerdo con un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Barcelona sobre el valor nutricional del cacao y sus derivados, se puede afirmar que el chocolate es un alimento con alto contenido energético y de grasas provenientes de la manteca de cacao. Este es muy favorable para la salud, pero debe ser consumido con moderación. Por su carga energética, el chocolate está recomendado, sobre todo, para deportistas o aquellos que realizan actividad física intensa.

### **B. Presentación, Envase y Embalaje**

Cada tableta de chocolate tendrá como envase primario el foil de aluminio flexible. Este se conoce en el mercado como papel aluminio. Se eligió dicho material por sus varias propiedades, su bajo costo y su atractivo visual.

El foil de aluminio flexible es impermeable, es decir, resiste al vapor de agua. También, dependiendo del espesor del papel, ofrece resistencia al oxígeno u otros gases que

podrían ser perjudiciales, al igual que evita que el producto pierda su aroma. Además, no es absorbente, es impermeable a las grasas y aceites. Es sanitario, ya que evita el crecimiento microbiológico. Adicionalmente, es compatible con los alimentos, no tiene sabor ni olor, es fácilmente moldeable. Igualmente, es aislante de los rayos de luz que podrían alterar las propiedades del producto, y protege al producto de altas o bajas temperaturas. Tiene un bajo costo.

Como envase secundario se ha seleccionado un envase de cartón delgado reciclable. Además, la elección estuvo en sintonía con la propuesta orgánica. Por último, el embalaje primario consiste en una caja por cada 96 unidades de chocolate. Se añadirá, además, un dispensador o exhibidor del producto en los puntos de venta por cada 12 tabletas.

Tabla 12

#### Características del Producto

Ingredientes	Cada tableta de chocolate contiene 70% de cacao y 30% de panela. Descripción: Pasta pura de cacao orgánico, manteca de cacao, panela, lecitina de soya y vainilla.
Tamaño	0.3 cm de espesor, 7.8 cm de ancho y 15.8 cm de alto.
Peso	80 gramos.
Consumo preferente	Se sugiere consumir doce meses a partir de la fecha de elaboración. En excelentes condiciones de conservación, puede consumirse hasta después de los doce meses sin detrimento de la calidad.
Normas de conservación	Guardar en lugar fresco y seco. Mantener alejado de olores.
Uso al que se destina	Para consumo directo. La venta es por unidad no fraccionable.
Certificaciones	Comercio justo y Unión Europea.
Licencia de uso	Marca País Perú.
Declaración de alérgenos	Soja o productos a base de soja Trazas de leche, maní, nueces o almendras

Fuente: Propia

Tabla 13

Valores Nutricionales

<b>Composición en Macro y Micronutrientes</b>	
<b>Contenido por 100 g</b>	<b>Chocolate</b>
Energía (kcal)	449-534
Proteínas (g)	4,2-7,8
Hidratos de carbono (g)	47-65
Almidón	3.1
Azúcares (g)	50.1-60
Fibra (g)	5.9-9
Grasas (g)	29-30.6
Grasa saturada (g)	15.1-18.2
Grasa monoinsaturada (g)	8.1-10
Grasa poliinsaturada (g)	0.7-1,2
Sodio (g)	0.02-0.08
Potasio (g)	0.4
Calcio (mg)	35-63
Fósforo	167-287
Hierro (mg)	2.2-3.2
Magnesio (mg)	100-113
Cinc (mg)	1.4-2.0
Vit. A (UI)	3
Vit. E (mg)	0.25-0.3
Vit. B1 (mg)	0.04-0.07
Vit. B6 (mg)	0.04-0.05
Ácido fólico (micro g)	6-10
UI: Unidades Internacionales	

Fuente: Instituto del Cacao y el Chocolate; Estudio Nutricional de Cacaco y Productos Derivados ; setiembre 2000; Web; 5 de julio de 2012.

### **C. Proceso de Investigación y Desarrollo**

El proceso de investigación y desarrollo es clave. Este permitirá conocer en detalle las necesidades actuales y futuras del mercado. Ello implica nuevas presentaciones del producto, diseño de nuevos productos o descubrimiento de mercados potenciales.

Asimismo, hacen posible que la empresa se mantenga competitiva y, de igual manera, contribuyen a la fidelización de nuestros clientes. Por este motivo se puede afirmar que los beneficios comerciales son considerables, tales como el incremento en las ventas de los productos, así como de la rentabilidad; penetración en nuevos mercados, que particularmente en el presente proyecto es una oportunidad grande por la cercanía de los países europeos, y la valoración de los productos orgánicos. En ese sentido, se podrá fortalecer la marca y generar alianzas estratégicas o socios comerciales.

#### **D. Impacto Ambiental**

Alineados no solo con una propuesta de producto saludable para el consumidor final, sino también con todos los actores de la cadena productiva incluyendo el medio ambiente, es que se promoverá la mejora de la calidad que involucra cultivos orgánicos libres de pesticidas. También se planea el uso adecuado de las áreas de cultivo y almacenaje, así como evitar desperdicios en el proceso de transformación del cacao. Igualmente, durante el proceso de fabricación del chocolate, se prevé el ahorro de energía eléctrica y uso racional del agua. Además, la empresa encargada de elaborar el producto, Di Perugia, está seriamente comprometida con “la seguridad ambiental y la preservación de éste”. Por ello, permanentemente trata de “mejorar e innovar los procesos productivos con el objetivo de no generar externalidades negativas que dañen el medio ambiente”. Considera esto como importante para la comunidad en su conjunto, según lo señalan en su política de calidad ambiental. Finalmente, con respecto al envase y empaque, se ha previsto el uso de materiales 100% reciclables.

## **Capítulo V: Mercado y Venta**

### **A. Clientes clave**

Considerando el tipo de producto que ofrecemos, se ha identificado clientes clave. Estos son supermercados especializados en expender alimentos solamente de origen orgánico, como Natura Sí y Cuorebio. También se ha considerado a aquellos que, ofreciendo productos en general, han creído conveniente poner a disposición una línea de productos orgánicos, como Esselunga e Coop.

Los clientes mencionados permitirán acceder a un volumen importante de consumidores a la vez. Este mismo segmento está interesado en consumir productos orgánicos, certificados, naturales, entre otros.

Acerca de Natura Sí y Cuorebio se debe mencionar que son cadenas de supermercados orgánicos dedicadas a la comercialización de todo tipo de productos biológicos. Ambas tienen tiendas en casi todas las ciudades de Italia. Asimismo, la primera ha ingresado al mercado Español, concretamente Madrid, y su expansión se da a través de la franquicia.

### **B. Estrategia de Captación de Clientes**

Como se había mencionado en capítulos anteriores, el negocio que se propone es B2B. Es decir, el cliente no es el consumidor final, sino en este caso los supermercados especializados en productos de procedencia orgánica. Habiendo aclarado este punto, se mencionarán las estrategias propuestas para captar clientes.

En principio, considerando que esta es una empresa que inicia operaciones y que pretende comercializar pequeños volúmenes de venta, se tiene la certeza de que es suficiente, por el momento, contar con un solo cliente clave. Sin embargo, se puede tener acceso a otros. Valga aclarar que se mencionará, en primer lugar, las estrategias orientadas hacia el cliente y luego hacia el consumidor final.

## **1. Estrategias Orientadas al Cliente**

En primer lugar, se ha definido claramente que el segmento objetivo es aquel grupo de personas interesadas en el consumo de productos orgánicos y, específicamente, chocolates en tableta. En segundo lugar, los clientes potenciales por captar deben tener un perfil similar a los clientes iniciales. Es decir, deben estar inmersos en el negocio de productos orgánicos, supermercados, tiendas, bares, entre otros; así como interesados en promover una vida saludable además de salvaguardar el medio ambiente.

Por otra parte, se pone a disposición del cliente chocolates elaborados enteramente con insumos orgánicos de primera calidad. Estos son ganadores de premios internacionales. Además, cuentan con certificación, tanto de los insumos como del proceso.

Finalmente, el uso de los insumos mencionados en los productos favorece a nivel económico a las comunidades de donde son extraídos. Para ello, se les paga un precio razonable por sus productos. De igual manera, se contribuye al desarrollo social, así como del medio ambiente.

## **2. Estrategias Orientadas al Consumidor Final**

### **a. Degustación del Producto**

Se considera necesario otorgar determinada cantidad del producto al cliente para degustación. Este hecho dará a conocer el producto y sus características, así como hará posible el impulso de su consumo. El objetivo es lograr la aceptación, la recompra y la recomendación boca a boca.

### **b. Comarketing entre Comercios**

Se establecerán alianzas con socios estratégicos que estén dirigiendo sus productos al mismo mercado o segmento que el de la empresa del producto propuesto; pueden ser italianos

o peruanos. Una alternativa de producto con el cual establecer alianza es el café. Dicha alianza contribuiría al posicionamiento en nuestro segmento.

### C. Canales de Venta y Distribución

Existe una diversidad de canales de distribución internacionales. Entre estos, se sabe que dos de ellos son los más convenientes para el negocio propuesto. A continuación, en la figura 8, se presenta la estructura.

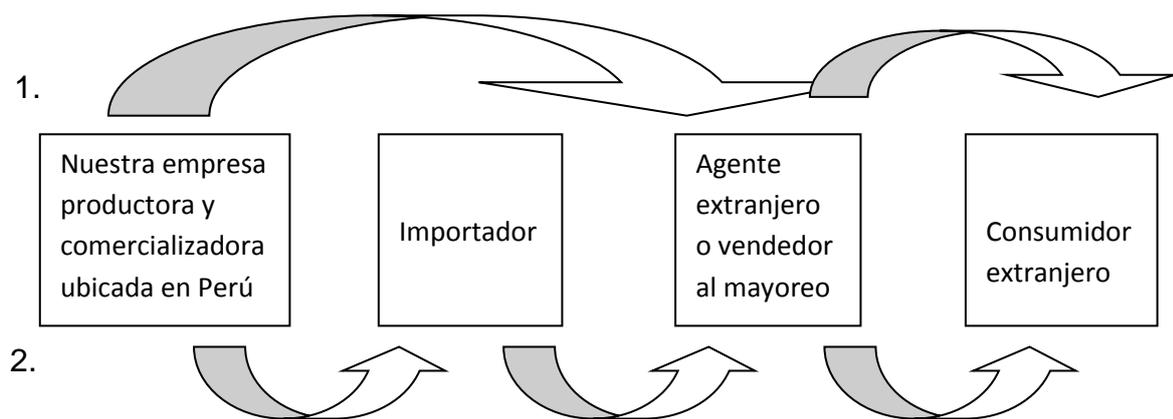


Fig. 8. Estructura de venta y distribución. Adaptado de Phillip Cateora, et al., *Marketing Internacional*, México: McGraw-Hill, 2010; impreso, (414).

Como se observó en la figura 8, la alternativa 1 sugiere que la empresa venda a un agente extranjero. Este, generalmente, es un representante de la empresa que pondrá a disposición la mercadería al consumidor final extranjero. En la alternativa 2, existe un nivel adicional en el canal de distribución, ya que implica comercializar con un exportador. A su vez, este hará lo mismo con un agente extranjero o vendedor al mayoreo para finalmente llegar el consumidor.

Tomando como referencia a Philip Cateora (423), a continuación, se explicará cada uno de los factores para la selección de canales. Esto se realizará desde el contexto de la empresa. Se tratará, además, de que exista la menor cantidad posible de intermediarios.

El primer factor es el costo que representa gran parte de los costos de comercialización. En seguida, se ha tenido en cuenta el capital que se requiere para mantener una fuerza de ventas directa; por lo que, al menos inicialmente, se hará de la forma antes

descrita. El tercer factor es el control, que solo es posible teniendo una fuerza de ventas propia, lo cual no es factible inicialmente para la empresa. Sin embargo, sí es posible estructurar el canal de distribución lo más corto posible o elegir intermediarios que permitan controlar el precio, y sobre todo los tipos de establecimiento donde será distribuido el producto.

En cuarto lugar, se encuentra el factor de la cobertura, que en este caso por atender entre uno o dos clientes, específicamente, se tendría éxito en la penetración del mercado. El quinto es el carácter de la empresa, al cual claramente se ha adaptado el canal de distribución; considerando, adicionalmente, las condiciones que impone el mercado italiano que atenderá. Asimismo, la empresa se caracterizará por promover el desarrollo sostenible beneficiando a todos los actores de la cadena; además, inicialmente producirá pequeños volúmenes. Finalmente, como último factor, se tiene la continuidad. Esta se logra generando lealtad a la marca en cada uno de los intermediarios o agentes extranjeros.

#### **D. Estrategia de Precios**

Como se señaló anteriormente, los costos de comercialización tienen gran incidencia en el precio de los productos. Por lo tanto, conviene una estructura de distribución donde exista la menor cantidad posible de intermediarios. De igual forma, considerando que existen múltiples estrategias de precios, se decidió que la estrategia adecuada a la naturaleza de la empresa y el volumen de producción es aquella de precios altos (Cateora 535). Para ello, se ha tomado en cuenta también el segmento al que se dirige el producto, ya que está habituado a pagar precios relativamente altos.

Este tipo de estrategia tiene entre sus propósitos el de sugerir alta calidad, es decir, se percibe el precio como indicador de calidad, agregándole el concepto de comercio justo y orgánico, entre otros. Otro propósito es restringir la demanda al nivel de la oferta. Debido a

los limitados volúmenes de producción, se atenderá solo el segmento que está al alcance de la capacidad de producción que posee la empresa.

Por otro lado, la estrategia o política de precios altos es conveniente para el proyecto. Esto se debe a que el producto beneficia no solo al consumidor, sino también a todos los actores de la cadena. Igualmente, los compradores son conscientes del hecho y están dispuestos a pagar por esto.

## **Capítulo VI: Estudio Técnico e Ingeniería del Proceso**

### **A. Tamaño de planta**

La capacidad instalada de la empresa que elaborará el producto es, aproximadamente, 72 toneladas mensuales.

### **B. Estudio de localización**

Para el desarrollo del proyecto, se han considerado varias alternativas de localización. Estas se refieren tanto de la actividad productiva como aquella de comercialización y administrativa.

#### **1. Análisis de las Alternativas de Localización**

Entre las alternativas de localización se tienen dos. Estas son Bagua, Amazonas y Lima. Los factores que se han tomado en cuenta para la localización son los siguientes.

##### **a. Bagua, Amazonas**

En cuanto al transporte, se considera el lugar de origen de la materia prima, por lo que se evitarían mayores gastos de transporte y otro vinculados. Asimismo, en lo que concierne a la producción, existen plantas procesadoras de chocolates en ciudades cercanas como Tingo María, Huánuco, y en Tarapoto, San Martín, donde se elaboran productos de óptima calidad y que, además, son exportados a mercados europeos. Finalmente, con respecto a la instalación, existe la necesidad de instalar oficina en cualquiera de las ciudades anteriormente mencionadas; además de personal destacado permanentemente para que administre los procesos, tales como transporte, producción, comercialización, envío, entre otros.

##### **b. Lima**

En lo que concierne al transporte, el costo de movilizar los insumos se incrementa. En cuanto a la producción, existe una variedad de empresas productoras y comercializadoras de chocolate que también tienen una amplia experiencia en el rubro además de exportar sus productos a Europa y América del Norte. Finalmente, con respecto a la instalación, se evitaría

destacar personal, además de los gastos de alquiler de oficina entre otros. De acuerdo con los factores expuestos y considerando las ventajas y desventajas de cada uno de los lugares sugeridos, se determina que es recomendable localizarse en la ciudad de Lima.

## **2. Macrolocalización y Microlocalización**

Habiéndose definido que la ciudad de Lima es el lugar más propicio para la ejecución del proyecto, se deberá establecer qué empresa se encargará de la actividad productiva teniendo en cuenta algunos factores. A continuación se presentarán las características de las organizaciones consideradas.

### **a. Empresa Puratos**

Es un grupo internacional presente en más de 100 países en el mundo. Se especializan en panadería, pastelería y chocolatería. Cuenta con una variedad de insumos para chocolatería, pero en el Perú no tiene planta productora, por lo que tercerizan el proceso productivo. En Lima, la empresa está ubicada en la zona este (Ate Vitarte). Asimismo, cuenta con sus propios proveedores de cacao, por lo que no aceptan trabajar con otros insumos que se les proponga. Por último, sus valores están alineados con la propuesta de este trabajo.

### **b. Empresa Di Perugia**

Es reconocida como empresa líder en la fabricación de chocolates a nivel nacional e internacional. Tiene más de 20 años de experiencia en el rubro de chocolatería. Trabaja con diferentes tipos de cacao peruano proveniente de distintas ciudades del país y tiene una planta productora en la cual se realiza el proceso productivo completo, desde el tostado del cacao hasta su transformación en chocolate, incluyendo el envasado del producto. Se ubica en zona costera de San Miguel, Lima; muy próxima a terminales marítimos y aéreos internacionales. Finalmente, sus valores están igualmente alineados con la propuesta; y tienden a favorecer el desarrollo de las comunidades de agricultores peruanos así como el cuidado del medioambiente.

De acuerdo con lo que se ha expresado anteriormente y analizando cada uno de los factores mencionados, se considera que resulta muy favorable tercerizar el proceso productivo a través de la empresa Di Perugia. Dicha empresa se ubica en Av. La Paz 2350, Lima, Perú.

### **C. Proceso Productivo**

A través del proceso productivo se obtendrá el producto terminado. Es decir, se lograrán tabletas de chocolate elaboradas con cacao de la ciudad de Bagua, Amazonas. Estarán compuestas con una proporción de al menos 70% cacao y 30% panela; además de vainilla y lecitina de soja.

Como se había mencionado previamente, el presente proceso se tercerizará, encargando la producción a la empresa Di Perugia. Dicha empresa deberá entregar el producto envasado y empacado, listo para su distribución. Previo al proceso productivo se realiza el control de calidad de los granos tomando unas muestras de cada lote al azar.

Posteriormente, se realizará el análisis y se dará la aprobación correspondiente para dar inicio al proceso de *limpieza*, el cual consiste en separar posibles impurezas como piedras, ramas, entre otros. A continuación, se tuestan los granos; el *tostado* se realiza usualmente con cáscara y es a través de este que se consigue un aroma particular de acuerdo con el tipo de producto. El siguiente paso es el *descascarado*, que da lugar al grano listo para su transformación. Luego, se procede a la *molienda* obteniéndose, finalmente, la pasta o licor de cacao.

A continuación, se inicia la preparación del chocolate, *mezclando* la pasta con la mantequilla cacao, la panela y los otros ingredientes hasta convertirlos en una mezcla homogénea. El paso que sigue es el *refinado*, con el cual se quiere alcanzar un producto libre de gránulos, es decir, obtener una pasta más fina. Luego, se procede al *conchado*, procedimiento por medio del cual se bate la pasta para brindarle mayor homogeneidad. La

duración en tiempo del conchado depende de la calidad que se quiera dar al producto terminado. Este puede durar entre 12 y 48 horas; de igual manera, se puede obtener un sabor más delicado.

Sigue el *templado o atemperado*. En esta parte del proceso, el chocolate se calienta, se enfría y se vuelve a calentar con la finalidad de que desaparezcan los cristales que se pudiesen haber formado, hacerlo más sólido, darle un brillo tipo mate y conseguir el característico crujido al partirlo. En cuanto al paso del *moldeado y enfriamiento*, este consiste en colocar la pasta obtenida hasta el momento en moldes tipo tableta o según sea el caso, y se deja enfriar.

Inmediatamente, se *envasa y embala* el producto terminado de manera manual. Primero, se recubre con el foil de aluminio para protegerlo de los cambios climáticos y otros que pudiesen alterar su sabor, color, olor o apariencia en general. Luego, se introduce cada tableta en una caja que será el envase secundario. El embalaje se realizará en cajas de 96 tabletas o unidades. Por último, se almacena el producto en condiciones adecuadas a fin de que conserve sus propiedades hasta ser distribuido y llegar al consumidor final. Es importante resaltar que el control de calidad se realiza durante cada uno de los pasos del proceso productivo. En la figura 9, se presentará el flujograma de este proceso.

### **1. Recursos Utilizados**

En el proceso productivo es necesario contar con recursos materiales y humanos. Entre los primeros se tiene la maquinaria y equipo necesarios para la transformación, además de los insumos en las proporciones deseadas. Cabe resaltar que la participación del recurso humano es primordial, ya que este, al combinar técnica con experiencia, consigue un producto de óptima calidad.

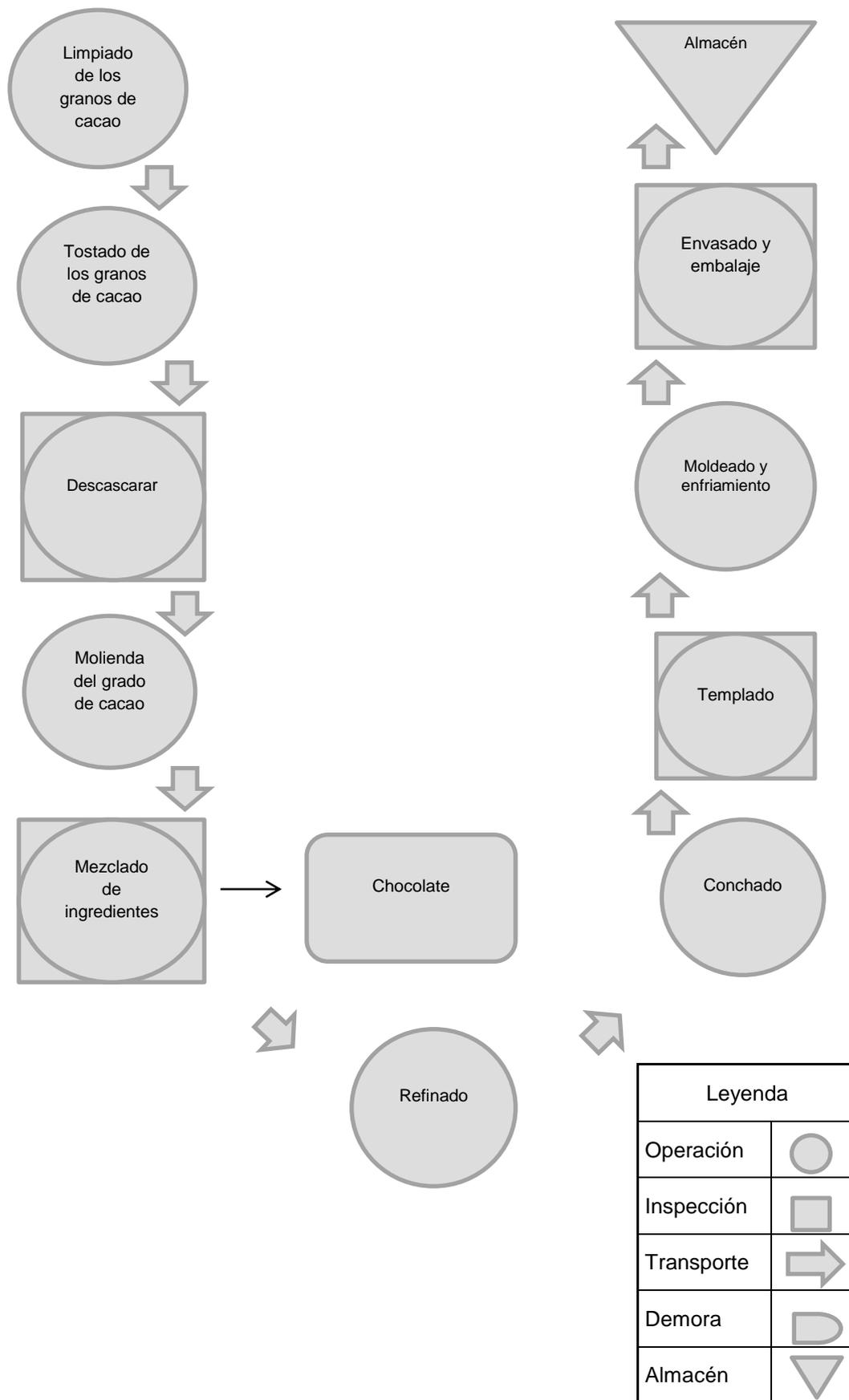


Fig. 9. Flujograma del proceso productivo.

## **Capítulo VII: Equipo Gestor y Antecedentes de la Empresa**

### **A. Roles y Responsabilidades dentro del Equipo Emprendedor**

El equipo emprendedor estará constituido inicialmente por cuatro personas. Estas son las que siguen: el gerente general, el gestor administrativo, el gestor de operaciones y el asistente. A continuación se explicarán las funciones de cada miembro del equipo.

El gerente general tendrá dos roles. Uno es el representante legal y el otro, comercial. Sus mayores responsabilidades son la de representación de la empresa ante las instituciones públicas y financieras. Asimismo, se ocupará de las relaciones con potenciales importadores del producto, y de la planeación estratégica.

En cuanto a los demás, el gestor administrativo es responsable de los procesos internos, y colabora en el ámbito comercial y financiero. El gestor de operaciones se encargará del *marketing*, la logística y la distribución del producto. Finalmente, el asistente tendrá como labor principal el brindar apoyo a la gerencia general y gestores en las actividades que se le indiquen.

### **B. Antecedentes de la Empresa**

Este emprendimiento nace del ánimo por ofrecer un producto de calidad, sano, con alto valor nutritivo. Además, se quiere que esté alienado con el desarrollo sostenible, beneficiando de esa manera a todos los actores comprometidos en el proceso. Esto es desde el agricultor, quien cultiva los insumos, pasando por el medio ambiente hasta llegar al consumidor final.

En el Perú, lo antes dicho está en relación directa con el reemplazo del cultivo de coca por el cacao. Este hecho ha impulsado a este último, recibiendo asesoría de entidades estatales y organizaciones no gubernamentales, que brindan soporte en la mejora de los cultivos, potenciando la calidad del cacao como insumo y promoviendo la asociatividad para acopiar el producto y ofrecer los volúmenes que demanda el mercado actualmente.

En los últimos años, la exportación del grano de cacao se ha incrementado de 4,000 a 33,000 toneladas según la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO). De igual manera, es importante resaltar las certificaciones con que cuenta este insumo para su exportación tanto a Europa como a Estados Unidos. Asimismo, Perú es considerado como el segundo mayor exportador de cacao orgánico a nivel mundial según el Ministerio de Agricultura. Entre las certificaciones se puede mencionar a Comercio Justo, USDA Organic, Unión Europea, entre otros.

Por otro lado, en Perú, existen algunas iniciativas de producción y comercialización de chocolates elaborados con insumos 100% orgánicos, tales como la Cooperativa Agroindustrial Naranjillo y Oro Verde. Estas fabrican el producto para consumo local de manera muy limitada y exportan la mayor parte de su producción a Europa, Estados Unidos y Canadá. Es importante agregar que algunos chocolates, teniendo calidad de orgánicos, no son considerados como tal para los casos de exportación por falta de las certificaciones correspondientes.

### **1. Antecedentes de las Partes Constituyentes**

Las partes constituyentes, es decir, las personas involucradas en este proyecto tienen gran sensibilidad por el cuidado de los recursos naturales. Promueven, en este sentido, tanto a través de la producción y comercialización del producto propuesto, el desarrollo sostenible a nivel económico, ecológico y social. Son conscientes de que solo tomando en cuenta los factores mencionados se logrará beneficiar a todos los actores en la cadena.

Así, se iniciará este proceso por el cuidado de los suelos y el medio ambiente. Además, se contemplará la prohibición en el uso de pesticidas y químicos. Igualmente, se buscará la obtención de los precios justos por los agricultores; el incremento de la calidad

de los insumos, y la ingesta de alimentos sanos, nutritivos y energéticos, que en consecuencia benefician la salud.

## **2. Aspectos Legales**

El objetivo de este trabajo es crear una microempresa. Según la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley 28015) para constituirse una microempresa debe contar con más de un trabajador, pero máximo diez trabajadores. Otra característica de la microempresa es tener ventas actuales o proyectadas totales al año, sean estas brutas o netas de máximo 150 UIT. El valor de una UIT para el 2012 es de S/. 3650. Conociendo que se cuenta con los requisitos arriba indicados, se mencionará muy brevemente los pasos a seguir.

En primer lugar, se realizará una minuta de constitución detallando la actividad a la que se dedicará la empresa e indicando el aporte de los socios. Este puede ser en bienes dinerarios y no dinerarios. Para este paso, previamente se debe hacer la búsqueda de índices y reserva del nombre de la persona jurídica por constituir en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos– SUNARP.

El siguiente paso consiste en realizar una escritura pública ante un notario. Esta acción dará el carácter formal a la minuta y al hecho de constituir la empresa. Dicha escritura se presentará luego en SUNARP.

Como tercer paso, con escritura pública de constitución en mano se debe inscribir la empresa en la oficina registral de personas jurídicas de la SUNARP. Luego, expedirán una constancia de inscripción. En cuarto lugar, se debe tramitar el Registro Único del Contribuyente (RUC), que, además, incluye la selección del régimen tributario y la solicitud de autorización para emitir comprobantes de pago.

Para tal fin se presentarán los siguientes documentos: original y copia de DNI, original y copia de recibo de agua, luz o teléfono y televisión por cable (con fecha de

vencimiento dentro de los últimos dos meses) o de la última declaración jurada de predio o autoevaluó del local donde funcionará la empresa, la partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos, que no podrá tener una antigüedad mayor a treinta (30) días calendario, y, en el caso de la declaración de establecimientos anexos, se deberá presentar el original y copia de uno de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo. Inmediatamente se elige el régimen tributario conveniente. Esto se hará según el rubro del negocio. Luego, se puede solicitar la autorización para emisión de comprobantes de pago.

El quinto paso está orientado hacia la inscripción de los trabajadores en ESSALUD, para lo cual se debe registrar la empresa mediante el Programa de Declaración Telemática (PDT). La afiliación de los trabajadores se realiza a través del PDT, haciendo uso de determinados formularios y según la cantidad de trabajadores, que en este caso sería el Formulario Virtual 601-Planilla Electrónica por contar con tres a más trabajadores. Es responsabilidad de la empresa hacer la declaración y el abono mensualmente.

El sexto paso consiste en solicitar permiso, autorización o registro especial ante el ministerio correspondiente en caso de que la actividad económica lo requiera. En este caso, el permiso tendría que ser gestionado ante el Ministerio de la Producción-PRODUCE, ya que allí se solicitan los permisos para las micro y pequeñas empresas en general. Otro ministerio donde corresponde realizar gestiones es en el Ministerio de Salud-MINSA, en la Dirección General de Salud Ambiental-DIGESA; concretamente para el registro sanitario de alimentos.

En séptimo lugar, se debe gestionar la autorización del libro de planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Al contar con más de tres trabajadores, se deberá llevar un registro a través de medios electrónicos, presentando mensualmente la planilla electrónica, desarrollada por SUNAT, en la que se encuentra registrada información de los trabajadores.

El siguiente paso consiste en legalizar los libros contables ante un notario público. En el presente caso, el registro será computarizado. Por ello, la constancia de legalización irá en la primera hoja suelta.

El penúltimo paso está orientado a realizar el trámite para obtener la licencia municipal de funcionamiento del distrito donde se ubicará el negocio. Este proyecto solo contempla oficina administrativa. La razón es que el proceso de fabricación será tercerizado.

Por último, en vista de haber constituido una microempresa, se deberá inscribirla en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas Empresas. Esto se hará con el fin de gozar de los beneficios creados para estas.

### **3. Equipo Directivo**

Inicialmente, el equipo directivo estará constituido por tres miembros. Estos son el gerente general, el gestor administrativo y el gestor operativo (ver figura 10).

#### **C. Estructura Organizacional de la Empresa**

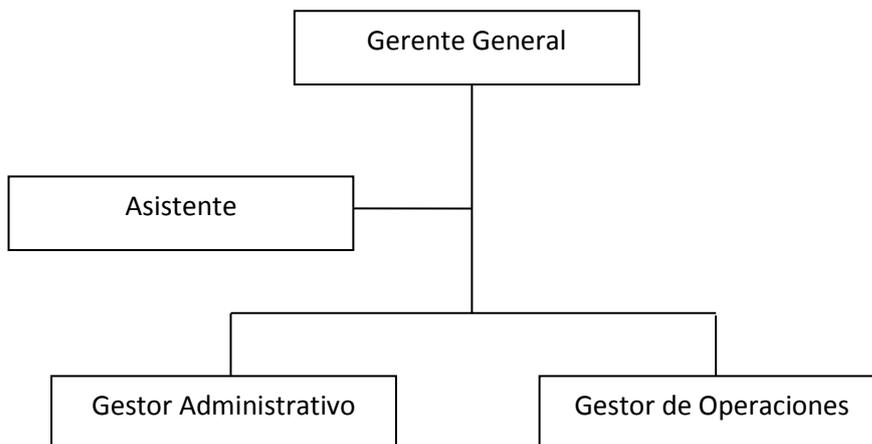


Fig. 10. Organigrama funcional.

## 1. Descripción de los Cargos en el Organigrama

Fig. 11. Descripción del cargo de Gerente General

Identificación del Puesto	Gerente General	
Posición del puesto en el organigrama	Puesto al que reporta	Ninguno.
	Puesto que supervisa	Gestor de Operaciones Gestor Administrativo
Contenido del Puesto	Función General	Planifica, organiza, dirige y evalúa la gestión del negocio.
	Funciones Específicas	<p>Establece y delega las funciones</p> <p>Establece políticas y estrategias en conjunto con los gestores, que permitan mejorar la relación con clientes y proveedores.</p> <p>Elabora en coordinación con los gestores el presupuesto anual.</p> <p>Representa a la empresa ante las instituciones estatales y financieras.</p> <p>Promueve relaciones comerciales con potenciales clientes.</p> <p>Investiga las tendencias del mercado y promueve el desarrollo de los productos en conjunto con los gestores.</p> <p>Revisa el flujo de caja de la empresa.</p> <p>Aprueba los estados financieros.</p> <p>Revisa el Plan Operativo Anual (POA) y el avance de las metas.</p> <p>Vela por el cumplimiento de las normas y políticas establecidas.</p> <p>Genera alianzas estratégicas con otras instituciones.</p> <p>Vela por la constante optimización de los productos.</p>
Factores Específicos	Requisitos de Formación	<p>Instrucción básica: Titulado superior de nivel universitario indispensable.</p> <p>Título de especialidad: Administrador, Contador, Economista, Ingeniero Industrial o afines.</p> <p>Experiencia requerida: tres años gestionando negocios similares o relacionados.</p>
Competencias Técnicas		<p>Habilidad analítica y conceptual.</p> <p>Conocimiento y dominio de los entornos digitales.</p> <p>Conocimiento y dominio del idioma inglés e italiano fluido.</p>
Competencias Genéricas		<p>Capacidad para relacionarse a todo nivel.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Desarrollo y dirección de personas.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Orientado al servicio y a los resultados</p> <p>Búsqueda de información.</p>

Fig. 12. Descripción del cargo de Gestor Administrativo

Identificación del Puesto	Gestor Administrativo	
Posición del puesto en el organigrama	Puesto al que reporta	Gerente General
	Puesto que supervisa	Asistente
Contenido del Puesto	Función General	Responsable de los procesos internos, además de colaborar en el ámbito comercial y financiero.
	Funciones Específicas	<p>Coordinar actividades con el Gestor de Operaciones y la Gerencia General.</p> <p>Colaborar al contacto con potenciales clientes.</p> <p>Búsqueda de información vinculada al negocio.</p> <p>Elaborar los estados financieros periódicamente.</p> <p>Elaborar la planilla de personal y realizar el pago de la misma.</p> <p>Realizar los contratos tanto a nivel de proveedores como de clientes internos y externos.</p> <p>Realizar los trámites correspondientes ante las entidades estatales y financieras.</p> <p>Cumplir con los compromisos adquiridos a nivel de estado, proveedores, socios y clientes.</p>
Factores Específicos	Requisitos de Formación	<p>Instrucción básica: Titulado superior de nivel universitario.</p> <p>Título de especialidad: Administrador, Contador, Economista, Especialista en Negocios Internacionales o afines.</p> <p>Experiencia requerida: 2 años realizando labores similares.</p>
Competencias Técnicas		<p>Habilidad analítica y matemática.</p> <p>Dominio de entornos virtuales o digitales.</p> <p>Dominio del idioma inglés e italiano a nivel avanzado.</p>
Competencias Genéricas		<p>Capacidad para relacionarse a todo nivel.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Orientado al servicio y a los resultados.</p> <p>Capacidad de persuasión y negociación.</p>

Fig. 13. Descripción del cargo de Gestor de Operaciones

Identificación del Puesto	Gestor de operaciones	
Posición del puesto en el organigrama	Puesto al que reporta	Gerente General
	Puesto que supervisa	Asistente
Contenido del Puesto	Función General	Responsable del marketing, logística y distribución del producto
	Funciones Específicas	<p>Atender la demanda y oferta del producto.</p> <p>Promover el reconocimiento de nuestro producto.</p> <p>Proveer de los insumos necesarios y de calidad para la elaboración del producto.</p> <p>Realizar permanentemente controles de calidad.</p> <p>Optimizar la cadena de distribución.</p> <p>Colaborar en el contacto con potenciales clientes.</p> <p>Contribuir a la generación de alianzas estratégicas.</p>
Factores Específicos	Requisitos de Formación	<p>Instrucción básica: Titulado superior de nivel universitario.</p> <p>Título de especialidad: Administrador, Ingeniero Industrial o Administrativo, Especialista en Logística y Distribución, Negocios Internacionales u otros afines.</p> <p>Experiencia requerida: tres años realizando labores similares.</p>
Competencias Técnicas		<p>Herramientas del marketing internacional.</p> <p>Conocimiento de logística y distribución.</p> <p>Dominio de entornos virtuales o digitales.</p> <p>Dominio del idioma inglés e italiano a nivel avanzado.</p>
Competencias Genéricas		<p>Capacidad para relacionarse a todo nivel.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Orientado al servicio y a los resultados.</p> <p>Capacidad de persuasión y negociación.</p>

Fig. 14. Descripción del cargo de Asistente

Identificación del Puesto	Asistente	
Posición del puesto en el organigrama	Puesto al que reporta	Gerencia General
	Puesto que supervisa	Ninguno
Contenido del Puesto	Función General	Colaborar con el Gerente General y los Gestores en las actividades que se le indiquen.
	Funciones Específicas	Elaboración y archivo de documentos tanto de manera física como digital. Organiza agendas. Contacto con cliente y proveedores. Otros que se le indiquen.
Factores Específicos	Requisitos de Formación	Instrucción básica: Egresado de nivel técnico superior. Título de especialidad: Administrador, Contador, Secretariado Ejecutivo. Experiencia requerida: al menos un año en puestos similares.
Competencias Técnicas		Dominio de entornos virtuales o digitales. Búsqueda de información. Dominio del idioma inglés e italiano a nivel avanzado.
Competencias Genéricas		Buenas relaciones interpersonales. Empatía. Orientado al servicio.

## **Capítulo VIII. Evaluación Económica y Financiera**

### **A. Plan de Inversión**

El valor total de la inversión del proyecto asciende a S/ 46, 735. 00. De estos S/ 2,920.00 corresponden a activos fijos; S/ 4,965, a activos intangibles y S/. 38, 850, a capital de trabajo. Cabe señalar que dentro del capital de trabajo, hemos considerado las compras de existencias, correspondientes a los insumos para elaborar el chocolate. Por lo tanto, se observa claramente que debido a nuestra actividad de comercialización, la inversión más importante corresponde a la compra existencias e insumos de producción, y no tanto a bienes inmuebles o activos fijos (ver tabla 14).

### **B. Plan de Financiamiento**

Se ha considerado conveniente solicitar un préstamo bancario de S/. 25,000.00. Estos serán financiados en cinco años con una tasa de interés preferencial de 7.24%. Esta tasa permite que el financiamiento se pueda asumir en el plazo de cinco años, y no afecte la rentabilidad del proyecto, como se explicará en el apartado 8.10 (ver tabla 15).

### **C. Ventas Proyectadas**

Por otro lado, las ventas se han proyectado a cinco años. Se ha considerado las unidades o número de cajas por comercializar por año. Además, se ha contemplado un incremento en las ventas de 10% anual, similar crecimiento del PBI (ver tabla 16).

Como se aprecia en la tabla 16, el precio de venta de cada lote o caja de 96 tabletas es de S/. 509.00 para el año 2013. Por consiguiente, cada tableta se venderá a S/. 5,3nuevos soles, margen suficiente para recuperar el capital invertido en dicho período. Vale la pena resaltar que el costo unitario de cada tableta es de S/.2.5.

Tabla 14

Plan de Inversión del Proyecto

Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Vida (años)	Precio unitario	Total (miles S/.)	Depreciación
a. Activos fijos					2,920.00	
Equipos de administración						584.00
Escritorios	2.00	unidad	5	150	300.00	60.00
Sillas de escritorio	2.00	unidad	5	90	180.00	36.00
Mesa de trabajo	1.00	unidad	5	60	60.00	12.00
Sillas simples	4.00	unidad	5	25	100.00	20.00
Equipo informático	2.00	unidad	5	900	1,800.00	360.00
Impresora Multiuso	1.00	unidad	5	280	280.00	56.00
Armario con llave	1.00	unidad	5	70	70.00	14.00
Balanza eléctrica	1.00	unidad	5	130	130.00	26.00
b. Activos intangibles			5		4,965.00	993.00
Investigación y estudios					2,000.00	
Constitución					1,300.00	
Licencia de funcionamiento					700.00	
Libros de contabilidad	100.00	hojas			25.00	
Legalización de libros					25.00	
Trámites de marca					550.00	
Registro Sanitario					365.00	
c. Capital de trabajo					38,850.00	
Caja – Banco					30,000.00	
Existencias					8,850.00	
Cacao	750.00	Kg.		9	6,750.00	
Panela	250.00	Kg.		4	1,000.00	
Lecitina de Soya	10.00	Kg.		80	800.00	
Vainilla	10.00	Lt.		30	300.00	
<b>VALOR TOTAL DE LA INVERSION</b>					<b>46,735.00</b>	

Tabla 15

Plan de Financiamiento

Concepto	0	2013	2014	2015	2016	2017
Aporte propio	21,735.00	-				-
Préstamo bancario	25,000.00	25,000.00	20,673.50	16,033.76	11,058.11	5,722.21
Amortización		4,326.50	4,639.74	4,975.66	5,335.89	5,722.21
Intereses		1,810.00	1,496.76	1,160.84	800.61	414.29
R=A+I		6,136.50	6,136.50	6,136.50	6,136.50	6,136.50
Total financiamiento						-
Tasa de interés	7.24%					

Tabla 16

Proyección de Ventas

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	Total	
Unidades a vender (caja x 96 unidades)	1,008	1,109	1,220	1,342	1,476	6,154	
Precio unitario(lote)	509	524	540	556	573		
de ventas	S/.	512,870	581,082	658,366	745,929	845,137	3,343,385

**D. Presupuesto de Gastos de Ventas**

Dentro del presupuesto del gasto de ventas se han considerado aquellos desembolsos que implican un soporte a la actividad de venta. Estos son los gastos del envase y embalaje, cesión de cierta cantidad del producto para fines de degustación, entre otros. Asimismo, son distintos de los gastos administrativos (ver tabla 17).

Tabla 17

Presupuesto de Gastos de Ventas

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Degustación	2,080	2,142	2,207	2,273	2,341	11,043
Publicidad	500					500
Foil Aluminio	21,379	21,379	22,020	22,020	22,681	109,478
Envase secundario	15,548	15,548	16,015	16,015	16,495	79,621
Cajas de cartón	816	816	840	840	866	4,179
Dispensadores	6,451	6,451	6,645	6,645	6,844	33,036
Certificación	70,000					
Total de gastos	116,774	46,336	47,727	47,793	49,227	237,856
(-) Depreciación						
Total a pagar	116,774	46,336	47,727	47,793	49,227	307,856

Vale la pena comentar que la certificación por S/.70,000 corresponde a la de origen del cacao y a la del proceso productivo. Se pretende que el financiamiento del banco lo otorguen por medio de la aprobación de una carta de crédito. Esto se espera una vez firmado el contrato con el cliente en Italia.

### **E. Presupuesto de Gastos de Administrativos**

Los gastos administrativos no son representativos. La mayor cantidad de estos gastos son las remuneraciones para las cuales, al igual que en los otros rubros, se ha considerado un incremento de 10% cada dos años. En la tabla 18, se detallan estos datos.

Tabla 18

Presupuesto de los Gastos Administrativos

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Remuneraciones	90,000	90,000	99,000	99,000	108,900	486,900
Luz	500	515	530	546	563	2,655
Alquiler oficina	900	927	955	983	1,013	4,778
Alquiler bodega	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052	19,113
Amortizacion	993	993	993	993	993	4,965
Depreciación	584	584	584	584	584	2,920
Total de gastos	96,577	96,727	105,882	106,041	116,105	521,331
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-
	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	
Total a pagar	95,000	95,150	104,305	104,464	114,528	513,446

**F. Presupuesto de Compras**

La mayor proporción del presupuesto de compras corresponde al proceso productivo el cual será tercerizado en su totalidad. Esto se puede apreciar en la tabla 19 y la tabla 20. Por lo tanto, el costo de ventas se ha obtenido a partir de los saldos de inventario; es decir, se ha realizado el siguiente cálculo: inventario inicial + compras – inventario final.

**G. Estados financieros proyectados**

**1. Flujo de Caja**

Existe un saldo positivo a partir del primer año que se incrementa a tasas superiores en los años siguientes. Los detalles pueden apreciarse en la tabla 21.

Tabla 19

Presupuesto de Compras

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Unidades a vender	1,008	1,109	1,220	1,342	1,476	6,154
Inventario inicial	-	30	33	37	40	
Total necesidades	1,008	1,079	1,186	1,305	1,436	
Inventario final	30	33	37	40	44	
Unidades a comprar (Caj * 96 Unid)	1,038	1,112	1,223	1,345	1,480	
Precio unitario Compra	240	247	255	262	270	
Total de adquisición	249,178	274,843	311,397	352,813	399,737	1,587,967
Gastos realcionados con las compras						
Maquila	36,441	37,534	38,660	39,820	41,015	
Flete	6,551	6,551	6,551	6,551	6,551	
Transporte al aeropuerto	6,804	6,804	6,804	6,804	6,804	
Gastos operativos	972	972	972	972	972	
Gastos en aeropuerto de origen	2,358	2,358	2,358	2,358	2,358	
Comisión del agente de carga	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	
Comisión del agente de Aduanas	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	
Total de compras	308,784	335,542	373,222	415,798	463,916	1,897,262

Tabla 20

Inventario y Costos Finales

INVENTARIO FINAL	7,258	8,223	9,317	10,556	11,959	-
COSTO DE VENTAS	310,376	327,319	363,906	405,242	451,957	1,897,412

Tabla 21

Flujo Proyectado

Concepto	Expresados en miles de soles anuales					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 Ingresos		512,870	581,082	658,366	745,929	845,137
+Cobranzas ventas		512,870	581,082	658,366	745,929	845,137
+Ingresos Varios						
2. Egresos		520,558	477,029	558,014	609,962	683,486
-Pago a proveedores		308,784	335,542	373,222	415,798	463,916
-Gastos de administración		95,000	95,150	104,305	104,464	114,528
-Gastos de ventas		116,774	46,336	47,727	47,793	49,227
-Imp. Renta s/i		-	-	32,761	41,907	55,816
3. Saldo Operativo		7,687	104,054	100,352	135,967	161,651
4. Gastos de Capital	16,735.00	-	-	-	-	-
- Capital de trabajo (Inversion-Caja)	16,735.00					
	-	-				
5. Flujo Econ.	16,735.00	7,687	104,054	100,352	135,967	161,651
+Prestamos	25,000.00					
-Amortizaciones		4,327	4,640	4,976	5,336	5,722
-Intereses		1,810	1,497	1,161	801	414
6. Flujo Final	8,265.00	13,824	97,917	94,216	129,831	155,514
+Aport de Capital	21,735.00					
-Dividendos						
7. Saldo de Caja	30,000.00	13,824	97,917	94,216	129,831	155,514
+Saldo Inicial		30,000	16,176	114,093	208,309	338,140
8. Saldo Final	30,000.00	16,176	114,093	208,309	338,140	493,654

## 2. Estado de Ganancias y Pérdidas

En el primer año se hace evidente una pérdida de -S/. 12,667. Del segundo al quinto año se observa una recuperación notable. Esto se debe a que el costo de ventas disminuye en 6% aproximadamente (ver tabla 22).

Tabla 22

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

CONCEPTO	Expresado en miles de soles anuales					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS		512,870	581,082	658,366	745,929	845,137
COSTO DE VENTAS		310,376	327,319	363,906	405,242	451,957
UTILIDAD BRUTA		202,494	253,763	294,460	340,687	393,180
-GASTOS ADM.		96,577	96,727	105,882	106,041	116,105
-GASTOS VENTAS		116,774	46,336	47,727	47,793	49,227
UTILIDAD OPERATIVA		-	110,699	140,852	186,853	227,849
-INGRESOS FIN.						
-GASTOS FIN		1,810	1,497	1,161	801	414
U.AI.		12,667	109,203	139,691	186,053	227,435
IMPUESTO A LA RENTA 30%		-	32,761	41,907	55,816	68,230
UTILIDAD NETA		-	76,442	97,784	130,237	159,204

### 3. Balance General

En la estructura del balance se destaca que el activo corriente está representado en gran parte por los saldos en caja y bancos, y existencias. Asimismo, se muestra que a partir del segundo año existe un fortalecimiento de su estructura de capital producto de las utilidades del ejercicio y utilidades acumuladas. Esto se aprecia en la tabla 23.

#### H. Valor Residual

El valor residual refleja cuál es el beneficio obtenido al final de los cinco años, es decir, después de haber financiado y contemplado todos los gastos. Es un monto que puede impactar también el resultado económico de la empresa. Se aprecia que el saldo al último año, una vez financiado el proyecto es de S/. 47, 312. 05 (ver tabla 24).

Tabla 23

## Balance General

Concepto	<u>Expresados en miles de soles anuales</u>					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>A Corriente</b>						
+ Caja – Banco	30,000.00	16,176.29	114,093.42	208,308.93	338,139.56	493,654.00
+ C x C		-				
+ Existencias	8,850.00	7,257.60	15,480.46	24,796.96	35,352.56	47,312.05
Tot. Activo No Cte.	38,850.00	23,433.89	129,573.88	233,105.89	373,492.12	540,966.04
<b>A no Corriente</b>						
+ Activos Fijos	2,920.00	2,920.00	2,920.00	2,920.00	2,920.00	2,920.00
+ A. Intangibles	4,965.00	4,965.00	4,965.00	4,965.00	4,965.00	4,965.00
- Dep y amort Acum		1,577.00	3,154.00	4,731.00	6,308.00	7,885.00
Tot. Activo No Cte.	7,885.00	6,308.00	4,731.00	3,154.00	1,577.00	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>46,735.00</b>	<b>29,741.89</b>	<b>134,304.88</b>	<b>236,259.89</b>	<b>375,069.12</b>	<b>540,966.04</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>P. Corriente</b>						
+ Tributos por pagar		-	32,760.82	41,907.45	55,815.77	68,230.47
+ C x P compras	-	-	-	-	-	-
Total Pas. Cte.	-	-	32,760.82	41,907.45	55,815.77	68,230.47
<b>P no Corriente</b>						
+ C x P Prestamo	25,000.00	20,673.50	16,033.76	11,058.11	5,722.21	-
Total Pasivo	25,000.00	20,673.50	48,794.58	52,965.55	61,537.98	68,230.47
<b>PATRIMONIO</b>						
+ Aporte Capital	21,735.00	21,735.00	21,735.00	21,735.00	21,735.00	21,735.00
+ A Utilidad Acum.		-	12,666.61	63,775.30	161,559.34	291,796.13
+ Utilidad Ejercicio		12,666.61	76,441.91	97,784.04	130,236.80	159,204.44
Total patrimonio	21,735.00	9,068.39	85,510.30	183,294.34	313,531.13	472,735.57
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>46,735.00</b>	<b>29,741.89</b>	<b>134,304.88</b>	<b>236,259.89</b>	<b>375,069.12</b>	<b>540,966.04</b>

Tabla 24

Valor Residual

Tipo residual	c x c	Activo		c x p	Pasivo préstamo	Patrim	Monto residual
		Existencia	Anticipo				
Econ	0.0	47312.0	-				47,312.05
Fin	0.0						-
Acc						472,735.57	472,735.57

**I. Costo promedio ponderado capital**

El costo de capital promedio ponderado refleja efectivamente el costo promedio entre la DEUDA (tasa deuda) y el PATRIMONIO (costo de oportunidad capital). Este es el aporte de los socios o dueños del capital. Además, se aprecia que el costo del financiamiento que se ha estimado es una tasa mucho menor (7.24%) con respecto al costo de oportunidad (35%) alternativo, por el riesgo que implica el proyecto de financiarlo con recursos propios (ver tabla 25).

Tabla 25

Costo Promedio Ponderado de Capital

Concepto	Monto	Peso	COK		Costo ponderado	Eval. Emp
			Nominal	Neto		
Préstamo de 3ros	25,000.00	53%	7.24%	5.1%	2.71%	
Aporte propio	21,735.00	47%	35.00%	35.0%	16.28%	Eco y Ac
Costo Promedio	46,735.00	100%			18.99%	Fin

El costo promedio ponderado capital asciende a 19% aproximadamente. De este el 16.28% corresponde al aporte propio.

**J. Evaluación Económica y Financiera**

La evaluación económica y financiera se puede apreciar de forma detallada en la tabla 26 de este apartado.

Tabla 26

Evaluación Económica y Financiera

Evaluación Económica						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo economico	-16,735.00	-7,687.21	104,053.63	100,352.01	135,967.13	161,650.94
Valor residual						47,312.05
Flujo economico neto	-16,735.00	-7,687.21	104,053.63	100,352.01	135,967.13	208,962.99
COKE	VAN	S/. 196,458.9		TIRE	190%	
	BCE	10.74		PRE		
Evaluación Financiera						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Financiero	-8,265.00	-13,823.71	97,917.13	94,215.51	129,830.63	155,514.44
Valor residual						
Flujo Financiero neto	-8,265.00	-13,823.71	97,917.13	94,215.51	129,830.63	155,514.44
CPPC	VANF	S/. 471,919.0		TIRF	238%	
	BCF	22.24		PRE		

El valor actual neto mide el valor presente de los flujos futuros que generará el proyecto una vez descontada la inversión. Se aprecia que es mucho más atractiva en el VAN financiero que el económico, porque las tasas son menores debido a que el riesgo es también menor. A través de la evaluación económica y financiera realizada se demuestra que el proyecto es rentable, puesto que la TIR económica es de 190%.

También, se observa que el valor actual neto financiero es más atractivo que el valor actual neto económico. Esto se deduce desde un escenario competitivo y en condiciones normales.

## Trabajos Citados

- Alarcón, María del Pilar. *Participación peruana en la misión salón du chocolat – París 2010*, 2010. Web. 09 marzo 2012. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/891613958rad87C8B.pdf>>.
- APPCACAO. Exportación de cacao. s.f. Web. marzo 2012. <<http://cacaoperuano.pe/tag/salon-del-chocolate/>>
- “BCP: Crecimiento de economía peruana se reenganchó y será 5.8% el 2012.” RPP, 17 de abril de 2012. Web. 15 jun. 2012. <[http://www.rpp.com.pe/2012-04-17-bcp-crecimiento-de-economia-peruana-se-reengancho-y-sera-5-8-el-2012-noticia\\_472726.html](http://www.rpp.com.pe/2012-04-17-bcp-crecimiento-de-economia-peruana-se-reengancho-y-sera-5-8-el-2012-noticia_472726.html)>.
- Brasil. Ministerio de Agricultura Ganadería y Abastecimiento. *Legislación Internacional*. Internet. Normas alimentarias, s. f. Web. 16 marzo 2012. <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/Desenvolvimento\\_Sustentavel/Organicos/Legislacao/Internacional/Codex.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Desenvolvimento_Sustentavel/Organicos/Legislacao/Internacional/Codex.pdf)>.
- Callebaut, Barry. *Perfil de la empresa*, 2012. Web. 19 mayo 2012 <<https://www.barry-callebaut.com/perfil-de-la-empresa>>.
- Caobisco. Boletín estadístico, junio 2012. Web. 23 agosto 2012 [http://caobisco.eu/public/images/page/caobisco-25062013115711-caobisco\\_annual\\_report\\_2012.pdf](http://caobisco.eu/public/images/page/caobisco-25062013115711-caobisco_annual_report_2012.pdf)
- Cateora, Philip, et. al. *Marketing internacional*. Tercera edición. México: McGraw-Hill, 2010. Impreso.
- Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. *Plan de desarrollo sectorial agroindustria de Colombia*, nov. 2010. Web. Julio de 2012.<<https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Chocolateria.pdf>>.

- Chocolate Recipes. *Los componentes del chocolate*, 2009. Web. 14 marzo 2012.  
<<http://www.chocozona.com/los-componentes-del-chocolate>>.
- Dietas.com. *Enciclopedia del chocolate*, s.f. Web. 06 mayo 2012.  
<<http://www.dietas.com/enciclopedia/chocolate.asp>>
- Di Perugia. *Política de calidad ambiental*. Web. 10 agosto 2012.  
<<http://www.diperugia.com>>
- Eur Lex. *Producción ecológica de productos agrarios y alimenticios*, 2008. Web. 30 abril 2012 <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:l21118>>
- “Hershey’s compra más cacao peruano.” *Gestión*, 6 de julio de 2012. Web. 10 julio 2012.  
<<http://gestion.pe/2012/07/06/empresas/hersheys-compra-mas-cacao-peruano-2006898>>.
- Instituto interamericano de cooperación para la agricultura (IICA). *Serie de agronegocios. Cuadernos para la exportación*, 2005. Web. 01 abril 2012.  
<<http://export-help.cec.eu.int>>.
- España. Oficina de Información Diplomática, Ministerio de Relaciones Exteriores y de Cooperación. *Ficha País: Estados Unidos*, feb 2012. Web. 27 mayo 2012.  
<[http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf)>
- Fundación para el desarrollo tecnológico agropecuario y forestal de Nicaragua (Funica). *Análisis de la cadena subsectorial del cacao*, ene. 2007. Web. 20 marzo 2012.  
<<http://www.funica.org.ni/docs/Analisis-cacao.pdf>>.
- Gómez et al. *Exportación desde República Dominicana al Reino Unido*, s.f. Web. Mayo 2012.  
<[http://eprints.ucm.es/8472/1/PROYECTO\\_CACAO\\_ECOL%C3%93GICO.pdf](http://eprints.ucm.es/8472/1/PROYECTO_CACAO_ECOL%C3%93GICO.pdf)>.
- Hill, W. L. Charles. *Negocios internacionales competencia en el mercado global*. Sexta edición. México: McGraw-Hill, 2007. Impreso.

Institute for Marketecology. Mercado productos orgánicos en países europeos seleccionados, setiembre 2009. Web. 10 julio 2012

[http://www.imo.ch/logicio/client/imo/archive/document/offices/cl/Biblioteca/Mercado\\_Organico\\_EU.pdf](http://www.imo.ch/logicio/client/imo/archive/document/offices/cl/Biblioteca/Mercado_Organico_EU.pdf)

International Cocoa Organization. *Informe Anual de la ICCO*, mayo 2011. Web. 18 junio 2012. <[http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/1-annual-report/25-icco-annual-report-in-spanish.html](http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/1-annual-report/25-icco-annual-report-in-spanish.html)>.

International Trade Center. *Trademap. The Statistic sfor International Business Development*, s.f. Web. 19 junio 2012.

Information Resources. Consumo de chocolates y sus variedades, s.f. Web, 22 junio 2012 <<https://www.lib.utexas.edu/indexes/titles.php?id=729>>

Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. *Dirección de marketing*. México: Person, 2006.

Ley 28015. *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. 27 de julio 2006. <[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)>.

Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad. *Manual de Oportunidades: Cacao Amigable con la Biodiversidad en América Central*, s. f. Web. 01 agosto 2012 <[http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19\\_BCIE\\_Fasciculo\\_II\\_Estados\\_Unidos.pdf](http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_BCIE_Fasciculo_II_Estados_Unidos.pdf)>.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. Consumo de chocolates y sus variedades, s. f. Web. 19 junio 2012. <<http://www.icex.es/icex/es/>>.

“Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico,” *Gestión*, 1 de octubre de 2012. Web. 06 octubre 2012 <<http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475>>.

- Perú. Ministerio de Agricultura. *Estudio del mercado interno para determinación y caracterización del consumo actual y potencial de derivados industriales del cacao*, setiembre 2009. Web. 08 abril 2012. <[http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/mercado\\_cacao.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/mercado_cacao.pdf)>
- Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perfil del mercado y competitividad exportadora de Cacao, s.f. Web. 03 mayo 2012. <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>>.
- Promperú. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. *Informe Promperú 2007*, 2007. Web. 10 mayo 2012.
- Rafecas, Magda y Rafael Codony. *Estudio nutricional del cacao y productos derivados*, setiembre 2000. Web. 05 julio 2012 <[http://www.nutricion.org/publicaciones/revista\\_marzo\\_02/VCongreso\\_publicaciones/Conferencias/cacao.pdf](http://www.nutricion.org/publicaciones/revista_marzo_02/VCongreso_publicaciones/Conferencias/cacao.pdf)>.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). *Guía de Mercado Italia*, 2011. Web. 30 mayo 2012. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533rad739E1.pdf>>
- “Salón del cacao y chocolate Perú 2011.” *El Mundo del Chocolate*, 8 de julio de 2011. Blog. 04 junio 2012. <<http://blogdelchocolate.blogspot.pe/2011/07/salon-del-cacao-y-chocolate-peru-2011.html>>.
- Simon L., Dolan, et. al. *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill, 2003. Impreso.
- Soil Association. *Market Report 2007*, 2007. Web. 31 marzo 2012. <https://www.soilassociation.org/LinkClick.aspx?fileticket=phLTvTUyrbg=&tabid=116>
- “TLC entre Unión Europea y Perú entraría en vigencia a fines de año (ampliación).” Andina, 26 de junio de 2012. Web. 28 junio 2012 <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia->

tlc-entre-union-europea-y-peru-entraria-vigencia-a-fines-ano-ampliacion-417911.aspx>.

Trademap. The Statistics for International Business Development. Importación de cacao por países, s. f. Web. 19 junio 2012.

Universidad de Barcelona. *Estudio nutricional del Cacao y de sus productos derivados*, setiembre 2000. Web. 5 julio 2012. <[http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista\\_marzo\\_02/VCongreso\\_publicaciones/Conferencias/cacao.pdf](http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista_marzo_02/VCongreso_publicaciones/Conferencias/cacao.pdf)>.

Velarde Flores, Rubén. *Planes de negocios para la agroexportación*. Lima: Impresos y diseños PeruGraf Eirl, 2010. Impreso.

Zchocolat. *Chocolat*. 2012. Web. 04 mayo 2012. <<http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp>>

Zchocolat. La historia del chocolate. < <http://chocolates-pasion.blogspot.com/2011/08/la-historia-del-chocolate.html>>