

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
PLANTA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TABLETAS  
DE CHOCOLATE CON 70% DE CACAO ORGÁNICO**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Enrique Alonso Mendoza Cupe

**ASESORA:**

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, Julio, 2021

## Resumen

El trabajo de investigación desarrollado está enfocado en el estudio estratégico para una planta de producción y comercialización de tabletas de chocolate con 70% de cacao orgánico. Actualmente el Perú es considerado el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial; sin embargo, el 82% es destinado a la exportación (MINAGRI 2020). Esto es debido a los precios altos que se ofertan en el exterior y las pocas empresas que se dedican a la producción de derivados de cacao orgánico. A pesar de ser un mercado atractivo por generar ingresos de 757 millones de soles en el 2019 y que la presentación chocolates en tabletas representa el 48% (Euromonitor 2020).

En el sector de chocolates si bien no ocurre un claro dominio de una sola empresa, existe algunas empresas con un claro posicionamiento, las empresas Nestlé Perú SA, Cia Nacional de Chocolate de Perú SA y Molitalia SA representan un 70,4% de participación del mercado y entre las marcas mejores posicionadas se encuentra Sublime, Triangulo, Princesa (Euromonitor 2020).

El presente trabajo de investigación se dividirá en 4 partes. En primer lugar, se realiza un análisis del macroentorno con ayuda de la herramienta PESTEL con el fin de identificar y evaluar los factores que afecten a la organización. En segundo lugar, se realiza el análisis del microentorno, en la cual se hace uso de las cinco fuerzas de Porter para evaluar factores y analizar el mercado y se decidió por usar la estrategia de diferenciación de productos al tener el producto un cacao de mejor calidad y sin hacer uso de plaguicidas o pesticidas. En tercer lugar, se hace un análisis del sector industrial de chocolate en distintos ámbitos como el perfil del consumidor al cual será dirigido el producto, productos sustitutos en el mercado, la evolución del mercado de chocolates en Perú, la materia prima y proveedores, tecnologías de producción, principales participantes del mercado y los posibles canales de distribución.

Por último, se plantea una misión y visión para la nueva empresa; además, se desarrolla el análisis FODA para identificar las variables internas y externas que intervienen en el sector, con el objetivo de establecer estrategias defensivas, de supervivencia, reordenamiento y ofensivas de tal manera que permitan cumplir con los objetivos estratégicos y financieros.



## Índice General

Índice de Tablas .....	v
Índice de Figuras.....	vi
Introducción .....	1
1. Análisis del Macroentorno .....	3
1.1 Discusión: ¿Qué factores son relevantes para el análisis del macroentorno? .....	3
1.2 Desarrollo de la incidencia de los factores.....	4
1.2.1 Factor Político .....	4
1.2.2 Factor Demográfico .....	6
1.2.3 Factor Económico.....	8
1.2.4 Factor Social .....	11
1.2.5 Factor Ambiental .....	12
1.2.6 Factor Tecnológico .....	13
1.2.7 Factor Legal.....	14
1.2.8 Resumen: Conclusiones del macroentorno .....	16
2. Análisis del Microentorno .....	17
2.1 Poder de negociación de los compradores .....	17
2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	18
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	20
2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	21
2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	22
2.6 Estrategia genérica competitiva .....	23
3. Análisis del sector industrial de chocolates de cacao en el Perú.....	25
3.1 Perfil del consumidor .....	25
3.2 Productos sustitutos.....	29
3.3 Evolución del mercado de chocolates en Perú.....	30
3.4 Insumos y proveedores.....	31
3.5 Tecnologías de producción utilizadas .....	33
3.6 Canales de distribución utilizados.....	34
3.7 Principales participantes en el mercado .....	35
4. Planeamiento Estratégico .....	39
4.1 Visión.....	39
4.2 Misión .....	39
4.3 Análisis FODA.....	39
4.4 Definición de estrategias .....	42
4.5 Objetivos estratégicos y financieros .....	43

5. Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	47



## Índice de Tablas

Tabla 1 Población de Perú y Lima Metropolitana .....	6
Tabla 2 Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana del año 2019 y 2020 .....	7
Tabla 3 Gasto promedio en alimentos según NSE en los años 2018 y 2020.....	7
Tabla 4 Ingreso promedio proveniente del trabajo en el año 2019 y 2020.....	9
Tabla 5 Población desempleada y tasa de desempleo en el año 2019 y 2020 .....	10
Tabla 6 Límites Máximos Permisibles en Alimentos Sólidos y Bebida.....	15
Tabla 7 Exportaciones de Cacao y Derivados (en miles de US\$) .....	19
Tabla 8 Importaciones de Cacao y Derivados (en miles de US\$). .....	23
Tabla 9 Ingresos y Gastos Promedios según NSE de Lima Metropolitana en 2020 .....	26
Tabla 10 Gasto en Alimentos según NSE de Lima Metropolitana en 2020 .....	26
Tabla 11 Perfil de Personas según NSE – Lima Metropolitana 2020.....	27
Tabla 12 Porcentaje de participación de las marcas de productos de confitería de chocolate.	32
Tabla 13 Ventas de confitería de chocolate (en millones de soles) .....	31
Tabla 14 Porcentaje de ventas totales por categoría de chocolate en Perú.....	31
Tabla 15 Productores certificados y superficie orgánica en el año 2017.....	32
Tabla 16 Proveedores de cacao orgánico .....	32
Tabla 17 Máquinas para el proceso de producción de chocolate de cacao orgánico.....	34
Tabla 18 Porcentaje de participación de las acciones de las empresas de confitería de chocolate .....	36
Tabla 19 Análisis de estrategia de la matriz FODA .....	42

## Índice de Figuras

Figura 1. Evolución de la tasa de desempleo entre 2014 - 2020.....	10
Figura 2. Variación porcentual de la masa salarial trimestral 2014 - 2020 .....	11
Figura 3. Canales de distribución de chocolate en general.....	35



## Introducción

En los últimos años la industria del cacao viene experimentando un crecimiento relevante. En la temporada 2018/2019, la industria del cacao tuvo una producción de 4 780 miles de toneladas, la cual representó una variación positiva en la producción de un 2,84% respecto a la temporada anterior. Este incremento de la producción de cacao se explica por el consumo de los derivados del cacao en distintos países del mundo. En la temporada 2018/2019, la demanda de cacao en el mundo fue de 4 784 miles de toneladas, la cual representó una variación positiva de un 4,34% respecto a la temporada anterior. (MINAGRI 2020).

En lo que se refiere al consumo de derivados de cacao en Perú, es muy bajo en relación a otros países de América, a pesar de ser un potencial productor de cacao. Actualmente, en el Perú se produce cerca del 60% de los distintos tipos de cacao que existe en el mundo, siendo los más producidos en el territorio peruano el tipo trinitario, forastero amazónico y criollo. Actualmente, el Perú es considerado el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial; sin embargo, un 82% es destinado a la exportación de cacao en grano afectando la producción de los derivados del cacao en el mercado nacional (MINAGRI 2020).

El consumo promedio por persona de chocolate en el Perú es de 600 gramos; sin embargo, es principalmente por el desconocimiento de los beneficios que te puede otorgar un chocolate de buena calidad a los productos sustitutos que pueden afectar a largo plazo la salud de los consumidores (MINAGRI 2018).

El consumo de chocolate de cacao orgánico presenta diversos beneficios para la salud, principalmente estimula al sistema nervioso actuando como un estimulante y euforizante brindando una sensación de bienestar; además, es recomendable su uso para la piel y contra la celulitis debido a que se le considera un antioxidante y suavizante en la chocolaterapia (aplicación de chocolate de cacao en la piel con ayuda de masajes), también estimula el sistema



digestivo y evita el estreñimiento por las sustancias que son fermentadas en la flora intestinal. (MINAGRI 2016).

Según Oswaldo Maquera, director de producción orgánica del Servicio Nacional de Sanidad Agraria, los productos o cultivos orgánicos son tratados con sustancias naturales; es decir, no se hace uso de productos químicos como plaguicidas o fertilizantes sintéticos, ni se utiliza organismos vivos modificados genéticamente en ninguna etapa del proceso de cultivo para lograr el producto final. (Redagícola 2018).

Por otro lado, muchas personas suelen confundir el concepto de chocolate de cacao con golosina de chocolate. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y a Agricultura (FAO), el chocolate debe contener como mínimo un 35% de cacao, en caso no cumpla con los requerimientos mínimos se puede considerar como una golosina de chocolate (1981). Debido a esto es que puede realizar una diferencia clara en el mercado para competir contra los productos sustitutos como son las golosinas de chocolate. Sin embargo, muchas personas suelen consumir golosinas pensando que están consumiendo un chocolate de calidad de cacao.

A partir de lo mencionado, el presente trabajo de investigación realiza el estudio estratégico de las tabletas de chocolate de cacao orgánico con el objetivo de identificar y analizar factores del microentorno y macroentorno; además, analizar el sector industrial cacaotero en el Perú para finalmente definir la misión, visión, objetivos y estrategias que debería implementar el proyecto.

## **1. Análisis del Macroentorno**

El macroentorno se compone por todos los elementos y variables externas las cuales no pueden ser controladas y afectarán potencialmente el desarrollo de la empresa. Se analizará e identificará los distintos factores que podría tener una mayor incidencia positiva como negativamente.

### **1.1 Discusión: ¿Qué factores son relevantes para el análisis del macroentorno?**

Con la finalidad de identificar los factores relevantes del macroentorno se utilizará la herramienta PESTEL, la cual permite a las empresas evaluar el crecimiento u orientación de sus procesos y realizar un análisis de los factores externos que puedan afectar significativamente el negocio del mismo (Ruiz 2020). Uno de los factores a analizar es el factor político, debido a que se quiere conocer si existe apoyo por parte del Estado u obstáculos en el sector chocolatero; otro de los factores que se analizará es el demográfico porque se quiere conocer la cantidad de habitantes, los cuales pueden ser el mercado objetivo. Posteriormente, se analizará el factor económico del país para observar indicadores económicos generales y específicos que permitan identificar oportunidades en el mercado del chocolate, para formular o desarrollar un proyecto de inversión a partir de este análisis estratégico. Además, al ser necesario conocer las tendencias de consumo del posible mercado objetivo es útil analizar el factor social; también es importante identificar los posibles cambios en la sociedad por los cambios climáticos para beneficio del medio ambiente (desarrollo sostenible) las cuales se puede observar en el factor ambiental. Por último, se analizará el sector tecnológico y legal, debido a que se quiere conocer que tanto uso de la tecnología existe actualmente por parte de los agricultores de cacao ya sea para la comunicación o para la cosecha de cacao los cuales son muy importante como insumos para la tableta de cacao orgánico; en el factor legal se debe

identificar si existen leyes que puedan afectar el desarrollo del proyecto; así como, el producto.

## **1.2 Desarrollo de la incidencia de los factores**

### **1.2.1 Factor Político**

El Estado Peruano actualmente financia distintos programas de cultivos alternativos a través de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). El principal objetivo de este organismo es de conducir la estrategia nacional de lucha contra las drogas brindando asesoramiento técnico y económico para reemplazar las zonas cacaales con cultivos alternativos como el cacao orgánico principalmente en las regiones de San Martín, Junín, Ucayali, Huánuco, Cusco, entre otros (DEVIDA 2017).

Aparte de los programas que sirven de apoyo a los productores, también existen distintas instituciones que se han creado con el mismo propósito de ayudar a los productores a nivel económico y social y promocionar el consumo de cacao en el mercado nacional. Entre ellas, se encuentra la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) la cual es un gremio nacional que representa a los productores de cacao peruano; esta asociación trabaja en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), DEVIDA, entre otros. Alianza Cacao Perú es otro grupo de instituciones privadas se creó por un convenio entre el Gobierno Peruano y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) incentivan la producción de cacao fino y de aroma en el Perú beneficiando a miles de familias productoras de las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali (Alianza Cacao Perú).

Además, en el Perú actualmente se realizan distintos eventos de promoción del cacao, pero la más reconocida es el “Salón de Cacao y Chocolate” la cual tiene como principal objetivo la promoción de la actividad comercial del cacao y sus derivados a

nivel nacional e internacional enfocándose en los beneficios que brinda este potencial cultivo con ayuda de la integración de distintos agentes económicos nacionales e internacionales. En el evento del año 2020 que se realizó de forma virtual contó con la participación de más de 150 stand virtuales entre productores del grano de cacao y chocolate nacionales e internacionales. Una de las principales actividades que se realizó fueron los choco-demos, la cual son demostraciones en vivo sobre la preparación de los derivados del cacao y explican sus principales usos y aplicaciones del cacao con expertos nacionales e internacionales. Para inculcar el consumo de un buen chocolate en los niños, se realizó una actividad llamada choco-kids, donde los niños aprenden a reconocer este alimento por los beneficios que le puede brindar a su salud. Otra de las actividades del evento fueron los concursos; uno de ellos fue el décimo tercer Concurso Nacional de Cacao Peruano, la cual permite promover la imagen de la empresa y la calidad del cacao peruano de las diversas zonas cacaoteras del país; otro de los concursos fue el de esculturas de chocolate que permite promocionar las creaciones artísticas hechas a base de chocolate por medio de una exposición virtual. Además, se realizó el Foro del Cacao y Chocolate Latinoamericano, donde diversos expertos discuten las tendencias y preferencias del mercado actual, los beneficios del cacao para la salud del consumidor, la contribución del cacao al medio ambiente, la inversión en el sector del chocolate, la diversidad del tipo de grano del cacao, entre otros. El comité organizador de este evento está conformado por el MINAGRI, MINCETUR, Ministerio del Ambiente (MINAM), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), APPCACAO, Alianza Cacao Perú, entre otros (Salón de Cacao y Chocolate).

### 1.2.2 Factor Demográfico

El área geográfica ideal para la comercialización de las tabletas de chocolate de cacao orgánico es Lima Metropolitana. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), la población de Perú y Lima Metropolitana ha experimentado un crecimiento entre los años 2015 y 2019 con una tasa promedio de 1,06% y 1,67% anual, respectivamente; además, de los datos recolectados de la población de Perú y Lima Metropolitana, se pudo determinar que Lima Metropolitana representó más del 30% entre los años 2015 y 2019, siendo la ciudad con mayor población a nivel nacional (2019). En la Tabla 1, se muestra la estimación de la población de Perú y Lima Metropolitana en el año 2020 a partir de la tasa promedio de crecimiento poblacional. De acuerdo al reporte de datos realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la mayoría de la población de Lima Metropolitana pertenece al nivel socioeconómico (NSE) C con un 40%. El sector B representa el 22,1%, el sector D representa el 23,4% mientras que el sector A representa 3,9% y el sector E representa el 5,5% de la población de Lima Metropolitana (2020).

Tabla 1 *Población de Perú y Lima Metropolitana*

	Población (en miles de personas)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Perú	31 151,60	31 488,40	31 826,00	32 162,20	32 495,50	32 840,44
Lima Metropolitana (LM)	9 904,70	10 055,30	10 209,30	10 365,30	10 580,90	10 757,07
% Población de LM respecto de Perú	31,80%	31,93%	32,08%	32,23%	32,56%	32,76%

*Nota.* Tomado de “Perú: Población 2015 – 2019”, por CPI, 2015 – 2019.

En la Tabla 2, se muestra la diferencia de porcentaje que existió entre los niveles socioeconómicos de los años 2019 y 2020, siendo los NSE A, B y C los que presentaron

una disminución con respecto al año anterior, mientras que los NSE D y E presentaron un incremento con respecto al año anterior.

Tabla 2 *Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana del año 2019 y 2020*

	Población de Lima Metropolitana 2019	Población de Lima Metropolitana 2020	% de crecimiento o decrecimiento de los NSE
NSE A	5%	3,9%	-1,1%
NSE B	22,6%	22,1%	-0,5%
NSE C	45,5%	45%	-0,5%
NSE D	21,9%	23,4%	1,5%
NSE E	5%	5,5%	0,5%

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por APEIM, 2020.

Luego de analizar el crecimiento o decrecimiento de los distintos NSE de Lima Metropolitana, es importante determinar cuáles son los NSE que destinan mayores gastos en alimentos debido a que el producto se encuentra en dicho rubro. En la Tabla 3, se muestra los gastos promedios en alimentos según el NSE en el año 2018 y 2020, en la cual se puede observar que los gastos en todos los NSE se han incrementado en el año 2020 con respecto al 2018 a excepción del NSE D, siendo los NSE A y B los que destinan mayor gasto en alimentos.

Tabla 3 *Gasto promedio en alimentos según NSE en los años 2018 y 2020*

NSE	Gasto promedio en alimentos 2018	Gasto promedio en alimentos 2020
NSE A	S/. 1 529	S/. 1 613
NSE B	S/. 1 448	S/. 1 464
NSE C	S/. 1 268	S/. 1 300
NSE C1	S/. 1 300	S/. 1 327
NSE C2	S/. 1 200	S/. 1 257
NSE D	S/. 1 046	S/. 985
NSE E	S/. 807	S/. 834

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2018 – 2020”, por APEIM, 2018 - 2020.

El crecimiento de la población en Lima Metropolitana anualmente, presenta una muy buena oportunidad para el producto en el mercado, puesto que el porcentaje de participación en el mercado tendrá una mayor cobertura en solo una ciudad. Por otra parte, si bien los NSE A y B en el año 2020 no presentaron un crecimiento respecto al año anterior, son los que destinan mayor gasto en alimentos. Por lo tanto, al ser un producto costoso a diferencia de sus competidores en el mercado es que se decide por escoger al NSE A y B por presentar mayores ingresos con relación a los demás NSE.

### **1.2.3 Factor Económico**

Para el análisis económico, es importante estudiar principalmente el comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), el porcentaje de crecimiento del PBI ha sido contante durante los años 2018 y 2019. En el año 2019, se registró un crecimiento en promedio de 2,2% del PBI a nivel nacional, esto fue gracias a la evolución de los servicios (3,8% en promedio) y de las actividades extractivas (0,2%) (2020a).

Dentro de esos factores que impulsaron el PBI, se encuentra la demanda interna, la cual presentó un crecimiento favorable los años 2018 y 2019. El año 2019 incrementó la demanda en promedio un 2,4%, lo cual representa un entorno favorable para el proyecto debido a que indica que los hogares peruanos están incrementando sus gastos en bienes y servicios (INEI 2020b).

Otro de los factores que se puede analizar dentro del ámbito económico es la producción nacional, la cual a diciembre del año 2019 creció un 1,12%, registrando 125 meses de crecimiento continuo. La razón de este crecimiento continuo es por la evolución favorable de los sectores del comercio, minería, telecomunicaciones y agropecuario, al cual pertenece nuestro proyecto por el cultivo del cacao. En el año 2019, se registró en promedio un 2,16% de crecimiento en la producción nacional en general (INEI 2020c).

Según el Banco Central de Reserva del Perú, el sector agropecuario creció 3,2% el año 2019 respecto al año anterior, debido a los altos niveles de producción para el mercado interno como son la papa, plátano, yuca, mandarina, piña entre otros; y el mercado externo como son los arándanos, mango, palta, cacao y aceituna. Es importante mencionar que dentro de los productos orientados a la agroexportación el cacao en promedio ha incrementado su producción en 14% entre los años 2010 y 2019 (BCRP 2019).

Por otro lado, en el año 2020 ocurrió una pandemia debido a un virus llamado COVID-19 la cual afectó gravemente a muchos países política y económicamente. Entre estos países afectados, se encuentra Perú que agregado a eso vivió una inestabilidad política por la vacancia del presidente de la república Martín Vizcarra (Tello 2020). Uno de los efectos de estos problemas fue que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo se redujo en 9% respecto al año anterior, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 *Ingreso promedio proveniente del trabajo en el año 2019 y 2020*

Sexo/Grupo de edad	Jun-Jul-Ago 2019 (Soles)	Jun-Jul-Ago 2020 (Soles)	Variación	
			Absoluta (Soles)	Porcentual (%)
Total	1 717,1	1 562,7	- 154,4	-9
<b>Sexo</b>				
Hombre	1 963,9	1 694,8	- 269,1	- 13,7
Mujer	1 419,4	1 391,3	- 28,1	-2
<b>Grupos de Edad</b>				
De 14 a 24 años	1 038,4	961	- 77,4	- 7,5
De 25 a 44 años	1 802,9	1 511,6	- 291,3	- 16,2
De 45 a más	1 920,9	1 893,8	- 27,1	- 1,4

*Nota.* Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2020a.

Otro de los efectos fue que la tasa de desempleo aumentó a un 15,6% para los períodos junio, julio y agosto respecto al año anterior, siendo los hombres los que



representaron el 53,7% del total de la población desempleada, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5 Población desempleada y tasa de desempleo en el año 2019 y 2020

Sexo	Jun-Jul-Ago 2019 (miles de personas)	Jun-Jul-Ago 2020 (miles de personas)	Variación		Tasa de Desempleo	
			Absoluta (miles de personas)	Porcentual (%)	% de desempleo en 2019	% de desempleo en 2020
<b>Total</b>	305,2	665,8	360,6	118,2	5,8	15,6
<b>Hombre</b>	140,1	357,4	217,3	155	5	15
<b>Mujer</b>	165,1	308,4	143,3	86,9	6,8	16,3

Nota. Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2 020.

Además, en la Figura 1, se puede observar que en el año 2020 es donde la tasa de desempleo ha aumentado considerablemente a diferencia de años anteriores que mantenía un promedio entre 5% y 7%.

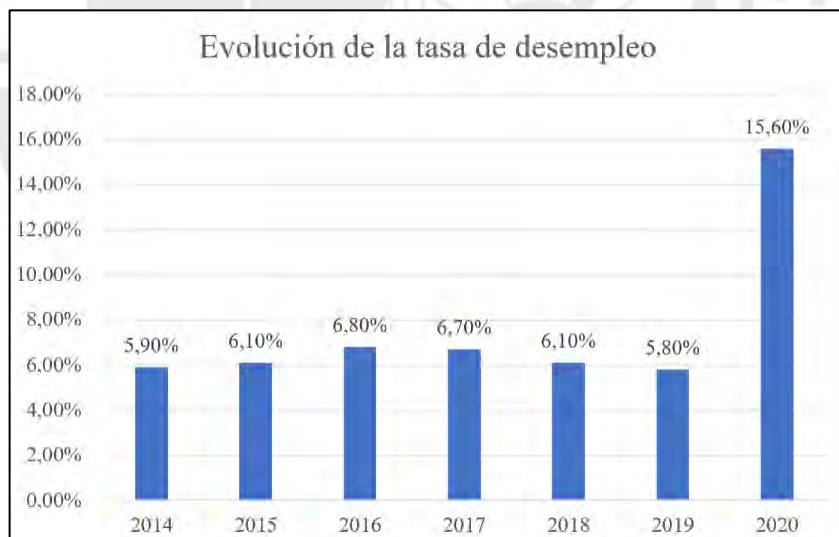


Figura 1. Evolución de la tasa de desempleo entre 2014 - 2020

Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2020.

La masa salarial también se vio afectado por la pandemia y la crisis política, la cual tuvo una variación negativa en el trimestre de junio, julio y agosto del 34,3% respecto al trimestre del año anterior, como se muestra en la Figura 2.



*Figura 2.* Variación porcentual de la masa salarial trimestral 2014 - 2020

Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2020.

Debido a la fuerte crisis que ha causado la pandemia y la crisis política en el Perú, la cual ha tenido muchas consecuencias en la economía de la población peruana, no presenta un ambiente favorable para el proyecto de las tabletas de chocolate de cacao orgánico porque la economía peruana tardará años en recuperarse y conseguir una estabilidad como lo estaba logrando años anteriores.

#### **1.2.4 Factor Social**

Según la empresa Kantar Worldpanel, a partir de un estudio, determinó que el 54% de hogares peruanos considera que tienen una vida saludable y que presenta una tendencia por parte de los peruanos en buscar una alimentación saludable. Además, se pudo concluir que existe un sector de peruanos que se encuentra en crecimiento, los cuales prefieren consumir productos orgánicos o light, a pesar de tener un elevado precio debido a que prioriza los beneficios y la calidad que le brindan estos productos. (2019a).

Según Ricardo Oie, gerente de Expert Solutions de Kantar Worldpanel, los consumidores saludables son personas que se preocupan por los productos que consumen

fijándose en las etiquetas de los productos por el valor nutricional o beneficios que tiene sobre su salud (Kantar Worldpanel 2019a).

Según una encuesta realizada por Kantar Worldpanel el 67% de los peruanos redujo el consumo de los productos que presenten en sus etiquetas octógonos, lo cual indican que el producto sobrepasa los límites de la Ley de la Alimentación Saludable. Además, la encuesta indicó que el 45% lee la información nutricional y que el 33% reemplazo el consumo de productos con octógonos a productos naturales (2019b).

Luego de analizar algunas preferencias y características del consumidor peruano, se puede concluir que presenta una buena oportunidad el producto por el crecimiento del consumo de productos saludables como es el chocolate de cacao orgánico a comparación de las golosinas de chocolate y que existen algunos peruanos que actualmente están priorizando los beneficios que le brinda el producto por encima de su precio.

### **1.2.5 Factor Ambiental**

Las personas a nivel mundial últimamente han cambiado sus hábitos de consumo debido a que prioriza mucho más los productos que no afecten de manera significativa el medio ambiente. Según la empresa IPSOS, por medio de una encuesta trató de conocer las actitudes de los consumidores frente al cambio climático, los resultados fueron que el 69% de las personas en el mundo ha realizado cambios en el consumo de productos y servicios por el cambio climático; siendo Perú el sexto país que más ha cambiado su consumo de producto en apoyo al medio ambiente (2020).

Por otro lado, en la agricultura se aplican distintos métodos para el cultivo de sus semillas; sin embargo, alguno de ellos afecta negativamente al medio ambiente por el uso de insecticidas o fertilizantes los cuales también afectan a la salud de los consumidores. Por tal razón, es que la demanda de los productos orgánicos en el Perú se ha incrementado en 17% (Gestión 2016). Los cultivos orgánicos presentan varios beneficios entre los

cuales está que no contienen pesticidas ni aditivos sintéticos, contribuye a la salud de los suelos, favorece la conservación del agua, entre otros (Probelte 2019).

Uno de estos cultivos orgánicos es el cacao orgánico que, si bien brinda beneficios a la salud de los consumidores, también es un cultivo sostenible para el medio ambiente. Según José Iturrios, director de Alianza Cacao Perú, mencionó que los productores de cacao y chocolate cada vez son más cuidadosos y profesionales porque consideran que es un cultivo rentable, siendo el principal ingreso para los agricultores (León 2020). Al tener agricultores que cuiden el proceso de cultivo del cacao orgánico, se puede contar con una mejor materia prima para la elaboración del chocolate orgánico que es el valor agregado del producto.

Como el cultivo del cacao presenta beneficios para la salud de los consumidores y el medio ambiente, puede significar un aumento en el consumo del producto puesto que, si bien se cuenta con el valor agregado del producto que es el valor nutricional a diferencia de otros productos existentes en el mercado, otro de los valores agregados será que el producto es sostenible con el medio ambiente, lo cual muchos consumidores actualmente consideran un factor importante.

### **1.2.6 Factor Tecnológico**

Uno de los grandes problemas que existen en los hogares cacaoteros es la tecnología por la poca comunicación que pueden desarrollar con las empresas encargadas de procesar el cacao. La proporción de hogares cacaoteros que cuentan con Internet es de 4,2% y que cuenten con computadora es de 9,7% (MINAGRI 2018).

Como se mencionó anteriormente, el cultivo del cacao viene siendo apoyada por distintas entidades públicas del Estado. Una de estas entidades es el MINAGRI, que en los últimos 5 años más de 4 000 agricultores han mejorado e incrementado la producción del cacao, gracias a la ejecución de 58 proyectos de innovación, la cual tuvo un monto

de inversión de 13,9 millones de soles. El objetivo de dicha inversión es de facilitar al agricultor en la adquisición de certificados con alta calidad genética, paquetes tecnológicos de manejo agronómico que permite aumentar la cosecha del cultivo, maquinaria agrícola y talleres de capacitación acerca del cultivo del cacao. Debido a esta inversión, es que se ha incrementado el rendimiento de cosecha por hectárea, se ha mejorado la calidad del grano y el nivel agroexportador a los mercados internacionales por la certificación orgánica del cultivo (INIA 2020).

En este punto, si bien los agricultores del cacao no cuentan con una comunicación directa con los compradores, estos son representados por distintas organizaciones del Estado que sirve de enlace para algún interesado en la compra del cacao orgánico en grano. Además, el Estado al invertir en los procesos de la agricultura del cacao permite al agricultor tener una mejor calidad de vida y mejor calidad de grano por la tecnología que se implementa para todo el proceso de la cosecha del cacao.

### **1.2.7 Factor Legal**

EL Perú cuenta con una Ley de Promoción de Alimentación para Niños, Niñas y Adolescente Saludable, la cual tiene como objetivo supervisar y restringir la publicidad infantil que incentiven el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con grasas trans, alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas (Diario El Peruano 2017). Estos alimentos y bebidas con esas características generan trastornos de obesidad y sobrepeso, por lo cual se establecen límites permisibles y en caso se sobrepasen el mínimo tendrán que usar octógonos de advertencia para el consumo. A continuación, en la Tabla 6 se muestra los límites máximos permisibles que los productos deben de controlar para hacer la publicidad del mismo.

Tabla 6 *Límites Máximos Permisibles en Alimentos Sólidos y Bebida*

Parámetros Técnicos	Límite en Alimentos Sólidos	Límite en Bebidas
Sodio	Mayor o igual a 800 mg /100 g	Mayor o igual a 100 mg /100 ml
Azúcar Total	Mayor o igual a 22,5 g /100 g	Mayor o igual a 6 g /100 ml
Grasas Saturadas	Mayor o igual a 6 g /100 g	Mayor o igual a 3 g /100 ml
Grasas Trans	Mayor o igual a 5 g /100 g	Mayor o igual a 2g /100 ml

Nota. Tomado de “Ley de promoción de la alimentación saludable”, por Diario El Peruano, 2017.

Actualmente existe una norma técnica peruana NTP CODEX STAN 87:2013, emitida por Instituto Nacional de Calidad, la cual indica la cantidad de cacao mínimo que debe tener cada tipo de chocolate. En este caso, el mínimo porcentaje de cacao orgánico para que sea considerado chocolate es de 35% (INACAL). Esta norma permite diferenciar claramente el producto entre los distintos tipos de chocolate que existe en el mercado.

Además, el Perú cuenta con un Reglamento de la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, la cual permite potenciar el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica, a través de una planificación integrada entre el Gobierno central, los Gobiernos regionales y locales. Esta ley ha permitido que los distintos entes públicos, incluyan en sus presupuestos anuales el apoyo a los proyectos de promoción y fomento de la producción orgánica (MINAG 2012).

Al tener el apoyo del Estado para la promoción del consumo de chocolate de cacao orgánico, se espera que se promulgue leyes o normas que se encuentren a favor del producto como las mencionadas anteriormente. Este apoyo es debido a que el Estado reconoce al cacao como un potencial cultivo que se puede explotar para generar mayores ingresos por la exportación de cacao en grano o sus derivados.

### 1.2.8 Resumen: Conclusiones del macroentorno

Los factores más relevantes son el político por el apoyo que tiene distintas instituciones en la creación de programas a favor de los cultivos de cacao y su promoción para el consumo; además, el factor ambiental influye de manera positiva por los cambios en los hábitos de consumo a favor del medio ambiente, también el factor legal porque se ha implementado normas las cuales permite diferenciar los productos elaborados con chocolate de los productos elaborado con golosina de chocolate por su contenido de cacao, a pesar de la ley de alimentación saludable la cual puede afectar el consumo directamente de las personas por su alto contenido de azúcar y alto en grasas saturadas. Sin embargo, el factor económico no presenta un escenario favorable para el producto, puesto que la crisis política y la pandemia del COVID-19 han afectado gravemente la estabilidad económica de los peruanos, entre ellas tenemos a la creciente tasa de desempleo, la disminución en los ingresos provenientes del trabajo y donde la masa salarial también se vio afectado.

## **2. Análisis del Microentorno**

En este capítulo, se identifican y se desarrolla las 5 fuerzas de Porter que pueden representar oportunidades o problemas críticos para el proyecto las cuales se pueden solucionar con diversas estrategias porque estas fuerzas se encuentran dentro de la industria cacaotera. Según D'Alessio, el modelo de las 5 fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, determinar la estructura y lo atractivo que puede ser la industria donde el producto compite; además, permite el desarrollo de nuevas estrategias en muchas industrias para establecerse en el mercado (2015).

### **2.1 Poder de negociación de los compradores**

Al pertenecer el producto al sector de chocolates, en donde los diversos productos de chocolate en general son alimentos de consumo masivo entre golosinas de chocolate y chocolate de cacao de calidad, es que se considera hacer uso de un canal indirecto para la comercialización de las tabletas de chocolate de cacao orgánico con ayuda de intermediarios. El canal escogido es el canal moderno; es decir, se comercializará el producto por los diversos supermercados que se encuentran en Lima Metropolitana. Según Gustavo de Lama, gerente de Romex, estimó que el 72% de los chocolates Premium se comercializa en los supermercados (León 2018). Por lo tanto, una buena elección para el producto es encontrarse en los supermercados porque el consumo de dichos chocolates premium es muy bajo y solo está enfocada en un nicho de mercado.

Debido a que los supermercados reciben grandes lotes de distintos productos de chocolate de empresas que si bien aún no están posicionadas en el mercado de chocolate premium si tienen un alto poder de negociación sobre una empresa nueva en el mercado.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente en el factor social del análisis del macroentorno que existe una tendencia por parte de los consumidores de llevar una alimentación saludable y consumir productos que sean orgánicos por los beneficios que



le puede brindar. Además, existe un crecimiento de las personas que están priorizando los beneficios de salud que le brinda por el precio del producto. Entre los principales beneficios que le puede brindar a comparación de la golosina de chocolate es servir como un estimulante y euforizante que te genera una sensación de bienestar (reduce la ansiedad), estimula el sistema digestivo y evita el estreñimiento por las sustancias del cacao que se fermenta en la flora intestinal, entre otros (MINAGRI 2016). Son por esas razones que el producto estará dirigido a personas con un estilo de vida saludable y que pertenezca a los NSE A y B.

Por lo tanto, se puede considerar que el poder de negociación de los compradores es alto porque es necesario el ingreso a los supermercados para comercializar las tabletas de chocolate orgánico. Entre las consecuencias para ingresar como una nueva empresa a los supermercados puede llevar a cabo el de arriesgar el ingreso de las ventas de los productos, aparte de la promoción y publicidad que se debe de realizar al interior del mismo. El supermercado aceptará la entrada del nuevo producto, siempre y cuando se le brinde beneficios, principalmente económicos, debido a que el producto será mostrado en un lugar con mayor cobertura que otros lugares como tiendas especializadas o ferias de chocolate. Además, si bien se evidencia una tendencia por parte de los peruanos por tener una alimentación saludable, actualmente el consumo de estos chocolates es de aproximadamente 600 gramos por persona (MINAGRI 2018).

## **2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas productoras de los derivados de cacao orgánico no cuentan con una gran cantidad de proveedores salvo que la misma empresa capacite a los agricultores para integrarlos a la cadena de producción. Actualmente los agricultores del cacao optan por la exportación de sus cultivos porque obtienen mayores ingresos. Las exportaciones de cacao y derivados tienen un crecimiento del 2,5% promedio anual, en el año 2019 se

alcanzó una cifra de exportación de US\$ 294,3 millones en productos de cacao y derivados, la cual representó el 52,2% del total de cacao exportado, siendo el mayor producto a exportar, como se muestra en la Tabla 7. Esto es debido a los altos precios que le ofertan en promedio US\$ 2 200 por tonelada a comparación del mercado peruano (MINAGRI 2020).

Tabla 7 *Exportaciones de Cacao y Derivados (en miles de US\$)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Total (en miles de US\$)	266 972	293 681	235 341	257 232	294 263
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado (en miles de US\$)	192 274	201 569	148 357	152 772	153 463
Manteca, grasa y aceite de cacao (en miles de US\$)	42 940	54 455	50 274	64 488	88 997
Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao (en miles de US\$)	15 960	14 974	18 220	21 890	26 581
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante (en miles de US\$)	10 642	12 161	13 418	12 303	15 591
Pasta de cacao, incluso desgrasado (en miles de US\$)	5 128	10 313	4 976	5 724	9 493
Cáscara, películas y demás residuos de cacao (en miles de US\$)	28	210	97	55	137

*Nota.* Tomado de SUNAT, por MINAGRI, 2020.

Según MINAGRI, existen más de 100 empresas privadas que exportan el cacao en grano, en el año 2017, el 67% del peso neto exportado representó a los envíos de las empresas privadas, las cooperativas el 22% y las asociaciones el 12% (2018). Además, la exportación del cacao peruano creció en 11%, siendo el más representativo su presentación en grano. Los países que más demandan este cultivo son los Países Bajos y los Estados Unidos. (Gestión 2019).

El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que los agricultores de cacao reciben un mayor precio por la exportación de sus granos; por lo tanto, se le debe de ofrecer un precio similar por sus granos de cacao para poder competir con las empresas extranjeras que desean el cacao peruano por sus propiedades únicas que

presenta. Es importante que también se le brinde facilidades o beneficios para que acepten ser parte de la cadena de producción de las tabletas de chocolate de cacao orgánico.

### **2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Uno de los potenciales sustitutos para la elaboración de tabletas de chocolate es el algarrobo por sus similares características de cultivo. El algarrobo es rico en fibra, azúcares, vitaminas y minerales. Las propiedades aromáticas del algarrobo con el cacao son muy distintas por las cuales no comparten el mismo sabor. Por tal razón, es necesario combinar con otros ingredientes para igualar el sabor propio que tiene el cacao. (García 2020)

Si bien se puede aceptar que el algarrobo pueda ser un sustituto para la elaboración de chocolate, actualmente muchas empresas producen a lo que se le denomina “golosina de chocolate” los cuales presentan un bajo porcentaje de cacao a comparación de un chocolate de alta pureza y por consecuencia no brinda beneficios en la salud de los consumidores.

Es por esta razón, que actualmente se cuenta con la Norma Técnica Peruana CODEX STAN 87: 2013, la cual también es una norma por parte de la FAO que especifica el porcentaje mínimo para cada denominación de chocolate. Estas normas ayudan a que los posibles sustitutos como las golosinas de chocolate pierdan posición en el sector cacaotero.

Muchas personas creen que al consumir golosina de chocolate están consumiendo un chocolate de calidad. Es por ello, que el solo el 7% de peruanos ha comido chocolate real en su vida y puede ser por la poca promoción o diversidad de productos a base de cacao en el mercado (Gestión 2017a). Por ello, una de las organizaciones que promueve el consumo de cacao es la organización DEVIDA, puesto que realizó un “Reto

Chocolatero” y su objetivo principal era que alrededor de 400 personas aprendan a distinguir el verdadero chocolate de las golosinas convencionales que existe en el mercado; las personas que no lograban distinguir el sabor del chocolate se le brindaban charlas de inducción para aprender a como diferenciarlos (DEVIDA 2018). Entre otros de los productos sustitutos más que todo por las distintas formas de consumo del chocolate de cacao se encuentra los nibs, bombones, trufas, entre otras.

Se puede considerar que la amenaza de los productos sustitos es alta, debido a que la principal competencia para toda empresa que ingresa al sector de chocolate de cacao son las golosinas de chocolate. Este consumo alto de este tipo de producto es debido a que la población peruana ya se encuentra acostumbrada a su sabor; sin embargo, pocos conocen los efectos negativos que pueden causar sobre su salud. Es por ello que es necesario elevar el consumo de chocolates de cacao a través de la promoción de los beneficios que brinda sobre la salud de las personas.

#### **2.4 Amenaza de nuevos competidores**

El mercado de chocolates en general ha experimentado un constante crecimiento en ventas, lo cual ha permitido generar ingresos en el año 2019 por 757 millones de soles y el producto que presentó mayor participación en relación a las ventas fueron las tabletas de chocolate con un 48% (Euromonitor 2020).

A pesar de ser un mercado muy atractivo para las nuevas empresas existen muchos obstáculos para ingresar a este mercado. En primer lugar, se tendrá que enfrentar a las empresas que a pesar de ser pocas ya se encuentran posicionadas en el mercado que por la calidad de sus productos ya tiene a sus clientes fidelizados, entre las principales se encuentra Nestlé Perú SA, Cia Nacional de Chocolate de Perú SA y Molitalia SA que en conjunto representan un 70,4% de participación en el mercado (Euromonitor 2020). En segundo lugar, existen economías de escala, las cuales no permitirá generar muchas

utilidades si es que no se realiza una inversión alta de dinero en el proyecto para poder producir en grandes cantidades. En tercer lugar, existen políticas en el país que, si bien se promueve el consumo de cacao y la creación de empresas que se dediquen a la producción de sus derivados como el chocolate, son muy estrictos con las características que debe de tener un chocolate; esto puede dar resultado a que no cuenten la certificación necesaria y apoyo del Estado por una mala ejecución del proyecto al no cumplir con las leyes o normas propuestas para el sector de chocolate de cacao.

Se puede determinar que la amenaza de nuevos competidores será muy baja, por las distintas barreras de entrada que existe por la dominación de algunas marcas que actualmente dominan el mercado. Para ingresar al mercado de chocolates será necesario de una fuerte para poder así generar grandes ganancias por la venta de los nuevos productos. Sin embargo, puede ocurrir que exista la creación de pequeños emprendimientos que si bien se puede considerar como una competencia no tienen una gran cobertura de consumidores.

## **2.5 Rivalidad entre competidores existentes**

Entre los competidores existentes en el mercado, es importante considerar a las importaciones de chocolate que se realizan porque reducen la demanda existente del chocolate en el mercado. Como se muestra en la Tabla 8, se viene incrementando anualmente la importación de chocolate de cacao. Una de las razones, es que son pocas las empresas que se dedican a la producción de los derivados del cacao, en este caso del chocolate de cacao.

Sin embargo, a pesar de la existencia de pocas empresas en el mercado que se dediquen a la producción de tabletas de cacao, éstas tienen un marcado posicionamiento en el mercado por su vasta experiencia en el mercado. Como se mencionó anteriormente la marca líder de chocolates es la empresa Nestlé Perú SA, con una participación en el

mercado del 50,8% y la marca de chocolate en general que presenta un mayor porcentaje de participación en el mercado es Sublime con un 36,1% (Euromonitor 2020).

Tabla 8 *Importaciones de Cacao y Derivados (en miles de US\$).*

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Total de Importaciones de Cacao y Derivados	37 290	36 568	33 905	59 037	58 748
Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	22 309	18 656	21 184	38 045	39 437

*Nota.* Tomado de SUNAT, por MINAGRI, 2020.

A partir de lo analizado se puede determinar que la rivalidad entre competidores es media porque si bien hay empresas que ya están posicionadas en el mercado con un amplio porcentaje de participación, los productos de estas empresas son considerados golosina de chocolate, lo cual no son beneficiosas para la salud. Al ser las tabletas de chocolate de cacao orgánico un producto orientado a las personas con un estilo saludable, no es una competencia directa con las empresas que ya cuentan con una experiencia amplia, pero igual es necesario considerarlo porque hay personas que en un futuro pueden seguir un estilo saludable y que actualmente están consumiendo golosina de chocolate.

## 2.6 Estrategia genérica competitiva

Si una empresa desea lograr una ventaja competitiva para sus productos puede hacer uso de una de las tres estrategias genéricas que plantea Michael Porter. La primera de ellas es la estrategia de liderazgo en costos, la cual consiste en tener costos de producción menores a la competencia de un producto similar en característica y calidad, se suele usar cuando el producto es ofrecido por muchas empresas en el mercado y resulta difícil diferenciar el producto de los demás. Otra de las estrategias es la diferenciación de productos, la cual consiste en conseguir la ventaja competitiva brindando un producto único en el mercado por sus atributos y características que presenta, por esta

diferenciación del producto los clientes estarán dispuestos a pagar un precio elevado a los de la competencia, se suele utilizar cuando las características son difíciles de imitar y cuando el segmento determinado valora la calidad del producto por encima del precio. Por último, se tiene a la estrategia de enfoque o segmentación de mercado, en la cual se obtiene una ventaja de segmentación de mercado al conocer el perfil del consumidor para satisfacer sus necesidades, suele ser utilizado por las empresas pequeñas para atender alguna necesidad de un segmento en específico que presenta necesidades y que el mercado no lo satisface (Cinco Fuerzas de Porter). Se puede concluir que la estrategia del sector del chocolate es la diferenciación del producto puesto que, si bien existe actualmente tabletas de chocolate de cacao, son muy escasos los productos que son a base de cacao orgánico. Al ser considerado este producto como uno nuevo en el mercado es necesario plantear las principales ventajas competitivas. Entre ellos se tiene al valor nutricional que brinda a comparación de otras tabletas de chocolate de cacao convencional, debido a que no se hace uso de ningún plaguicida o fertilizantes artificiales que pueden afectar al grano y a la salud de los consumidores. Además, otra de las ventajas competitivas, es el ser un producto sostenible con el medio ambiente, ya que para su cultivo solo se hace uso de insumos naturales. Estos beneficios del producto al igual que sus ventajas competitivas deben de ser promocionadas para tener un mayor alcance en el mercado al ser una empresa nueva.

### 3. Análisis del sector industrial de chocolates de cacao en el Perú

En este capítulo, se analizará las características del sector industrial de chocolate de cacao en el Perú, entre las cuales se tiene a los productos sustitutos, materia prima, proveedores, tecnologías de producción, principales participantes en el mercado. Además, se define el perfil del consumidor para el cual está dirigido el producto y su canal de distribución.

#### 3.1 Perfil del consumidor

Para poder definir el perfil del consumidor para las tabletas de chocolate de cacao orgánico en Lima Metropolitana se analizará los siguientes factores:

- Nivel socioeconómico

La población de Lima Metropolitana presenta 5 niveles socioeconómicos, los cuales se clasifican con las letras A, B, C, D y E de acuerdo a sus ingresos económicos, estudios y empleo, entre otros. El nivel socioeconómico (NSE) más representativo es el C, con un 42,8% de la población de Lima Metropolitana (APEIM 2020).

El nuevo producto será dirigido al NSE A y B, debido a que los consumidores de este segmento priorizan los beneficios y la calidad que brinda el producto para su salud sobre el precio del mismo (Gestión 2014). Además, estos NSE cuentan con ingresos mensuales superiores a los demás, como se observa en la Tabla 9, lo cual les permite comprar el producto sin perjudicar su economía.

De la Tabla 10 se identifica que las personas de NSE A y B son los que destinan mayor inversión en alimentos a comparación de los demás, lo cual representa una oportunidad para el nuevo producto al pertenecer a ese sector.

- Edad y Género

El consumo de las tabletas de chocolate de cacao orgánico se encuentra dirigido para ambos sexos, debido a que no se cuenta con ninguna restricción; sin embargo, si es



determinante definir un rango de edad para el consumo del nuevo producto en Lima Metropolitana debido a las distintas características como gustos o preferencias que presenta para cada rango de edad. De acuerdo a la Tabla 11, se muestra los porcentajes de población para cada NSE según las edades.

Tabla 9 *Ingresos y Gastos Promedios según NSE de Lima Metropolitana en 2020*

Nivel Socio Económico	Promedio del gasto familiar mensual	Promedio del ingreso familiar mensual
NSE A	S/. 8 083	S/. 13 016
NSE B	S/. 5 094	S/. 7 309
NSE C	S/. 3 219	S/. 4 239
NSE C1	S/. 3 405	S/. 4 608
NSE C2	S/. 2 914	S/. 3 637
NSE D	S/. 2 139	S/. 2 770
NSE E	S/. 1 640	S/. 2 041

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos”, por APEIM, 2020.

Tabla 10 *Gasto en Alimentos según NSE de Lima Metropolitana en 2020*

Nivel Socio Económico	Alimentos
NSE A	S/. 1 613
NSE B	S/. 1 464
NSE C	S/. 1 300
NSE C1	S/. 1 327
NSE C2	S/. 1 257
NSE D	S/. 985
NSE E	S/. 834

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos”, por APEIM, 2020.

Al ser un producto costoso a diferencia de los productos similares que se pueda encontrar en los mercados es que principalmente se prefiere identificar a las personas que cuenten con un trabajo estable que pueda darse el gusto de consumir una tableta de chocolate de cacao en cualquier momento de su día sin afecta su economía. Sin embargo, también es importante reconocer que las personas a partir de 18 años si bien no cuentan

con ingresos estables si pueden tener una estabilidad económica familiar que les permita consumir el producto. Según la nutricionista Carlota Reviriego, no recomienda el consumo de chocolate de cacao a los niños consuman chocolate de cacao por su elevada cantidad de cobre, la cual afecta de manera negativa en la salud cardiovascular e inhibe la absorción y biodisponibilidad de otros nutrientes. Además, señala que existe investigación sobre el cacao y lo definen como unos de los alimentos que más plomo contienen, lo cual es muy perjudicial para la salud infantil (2020).

Tabla 11 *Perfil de Personas según NSE – Lima Metropolitana 2020*

Años	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
<=12	15,9%	13,8%	18,5%	17,7%	19,9%	21,1%	27,6%
13 - 17	6,3%	7%	7,9%	7,3%	8,8%	8,8%	8,5%
18 - 25	11,1%	13,1%	13,5%	12,8%	14,7%	13,3%	16,2%
26 - 30	6,6%	7%	7,6%	7,5%	7,7%	7%	7,6%
31 - 35	5,1%	7%	6,6%	6,5%	6,8%	7,5%	5,4%
36 - 45	13,1%	13,2%	13,3%	13,3%	13,2%	13,1%	11,8%
46 - 55	15,1%	13,9%	12,4%	12,9%	11,5%	10%	8,2%
56+	26,7%	25%	20,3%	22,1%	17,4%	19,2%	14,7%

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos”, por APEIM, 2020.

Por lo tanto, la edad ideal para los consumidores de las tabletas de chocolate de cacao orgánico se encuentra entre los 18 y 55 años.

- Estilo de vida

Según Arellano, existen 6 estilos de vida presentes en América Latina y Perú: los sofisticados o afortunados, los progresistas, las modernas, los formalistas o adaptados, las conservadoras y los austeros o modestos (2017).

El mercado objetivo propuesto son personas que prioricen por encima de todo a la calidad del producto; así como, los beneficios que le puede dar el producto al consumirlo por un alto valor nutricional; además, respetar el estilo de vida saludable de las personas al consumir estas tabletas de chocolate de cacao a comparación de las golosinas de chocolate. Es importante establecer una diferencia con las golosinas de chocolate que se ofrecen en el mercado, debido a que afecta a la salud de los consumidores por su alto contenido de azúcar y contenido en grasas. Por último, es conveniente que el mercado objetivo reconozca principalmente los alimentos de alta calidad y novedosos para su alimentación saludable. De acuerdo a las características descritas, los estilos de vida que se ajustan para el mercado objetivo son las siguiente:

- Sofisticado:

Es un segmento mixto (hombres y mujeres), en su mayoría más jóvenes que el promedio de la población y presentan un mayor ingreso que el promedio. Son personas que cuentan con un nivel de educación alto, modernas y les importa mucho su imagen personal; además, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias; además, presentan un consumo frecuente hacia los productos light. Adicionalmente, son personas que se encuentran actualizadas con la información por la lectura de periódicos, revistas, entre otros. En lo que se refiere a las compras, guardan una relación muy fuerte con las marcas, siempre y cuando le brinden un producto de características únicas; también tienden a estar informados sobre el contenido nutricional de los alimentos antes de consumirlos. (Arellano 2017).

- Las Modernas:

Son mujeres que estudian o trabajan, la cual su principal objetivo es su desarrollo personal. Consideran muy importante su imagen personal y les agrada ser reconocidas dentro de la sociedad en su función de madre, mujer y profesional. Además, les apasiona

salir de comprar al considerarlo como una actividad entretenida y siempre priorizando la calidad y atributos sobre el precio. La mayoría de mujeres de este sector posee un trabajo que le permite tomar decisiones dentro de su hogar, mientras las que no cuentan con un trabajo, buscan realizar actividades que les mantenga activa. (Arellano 2017).

### **3.2 Productos sustitutos**

Como principal producto sustituto para el chocolate común se tiene a la golosina de chocolate. Para que un producto se considere como chocolate debe de contener no menos del 35% de cacao, del cual el 18% será de manteca de cacao y el 14 % de extracto seco magro de cacao (FAO 1981). Uno de los principales productos de golosina de chocolate en el mercado de chocolate de Perú es Sublime, el cual cuenta con un 36,1% de participación. El segundo producto de chocolate con mayor porcentaje de participación es Triángulo D'onofrio con un 7,6%, mientras que el producto Princesa ocupa el tercer lugar con un 4,5%. Estas 3 marcas mencionadas en total tienen una participación en el mercado de chocolates de 48,2% y forman parte de la empresa Nestlé Perú S.A. (Euromonitor 2020). En la Tabla 12, se muestra el porcentaje de participación de cada producto en el mercado de chocolate.

Otro de los productos sustitutos para la elaboración de chocolate es el algarrobo por sus características parecidas de cultivo. Sin embargo, a pesar de ser rico en fibras, azúcares, vitaminas y minerales, no presenta las mismas propiedades aromáticas ni sabor del cacao. Por este motivo se tiene que hacer uso de otros ingredientes para obtener el sabor especial del cacao (García 2020).

Tabla 12 *Porcentaje de participación de las marcas de productos de confitería de chocolate*

Acciones de marca de confitería de chocolate	Porcentaje de participación
Sublime	36,10%
Triángulo D'onofrio	7,60%
Princesa	4,50%
Cua Cua	2,90%
Cañonazo	2,80%
Montblanc	2,60%
Vizzio	2,00%
Fino's	1,90%
Mecano	1,80%
Chin Chin	1,50%
Snickers	1,50%
M&M's	1,50%
Hershey's	1,50%
Kinder Sorpresa	1,40%
Sapito	1,40%
Costa	1,10%
Tuyo	1,10%
Beso de Mosa	1,10%
La Ibérica	1,00%
Otros	24,60%

*Nota.* Tomado de “Confectionary chocolate in Perú”, por Euromonitor, 2020.

### 3.3 Evolución del mercado de chocolates en Perú

Las ventas anuales de chocolates en general se han ido incrementando constantemente en Perú. Entre los años 2013 y 2020, la tasa de crecimiento promedio de las ventas de chocolate en general fue de 4,85% (Euromonitor 2020). En la Tabla 13, se muestra las ventas anuales de confitería de chocolate y su respectiva tasa de crecimiento de cada año. Sin embargo, respecto al chocolate oscuro, su porcentaje de ventas en el mercado es mucho menor al de las ventas de las golosinas de chocolate. Según Euromonitor, un 77% de las ventas totales del mercado es por el chocolate con leche, mientras que el chocolate oscuro solo representa un 16% de las ventas totales en el sector chocolate (Gestión 2017b).

Tabla 13 *Ventas de confitería de chocolate (en millones de soles)*

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas de confitería de chocolate	561,3	600,6	628,9	652,2	673,6	699,7	719,7	756,5
Tasa de crecimiento anual (%)	8,23%	7,00%	4,71%	3,70%	3,28%	3,87%	2,86%	5,11%

*Nota.* Tomado de “Confectionary chocolate in Perú”, por Euromonitor, 2020.

Además, es importante identificar que categoría de chocolate es preferida por la mayoría de los consumidores. Según Euromonitor, la presentación como tabletas de los productos de chocolate representa un 52,91% de las ventas totales de chocolate en general, seguido de la presentación como countline, la cual representa un 24,71% (2 020). Respecto a los chocolates premium, según Gustavo de Lama, la presentación preferida por los consumidores son los bombones representando un 32% del total de las ventas, seguido de las tabletas compactas (AGRARIA). En la Tabla 14, se muestra el porcentaje de ventas totales del mercado de chocolates en general por cada categoría de chocolate.

Tabla 14 *Porcentaje de ventas totales por categoría de chocolate en Perú*

Categoría	Tabletas	Countline	Cajas	Bolsas	Estacional	Otros
Porcentaje de las ventas totales	52,91%	24,71%	5,91%	8,01%	1,73%	6,73%

*Nota.* Tomado de “Confectionary chocolate in Perú”, por Euromonitor, 2020.

### 3.4 Insumos y proveedores

En el Perú se encuentra el 60% de la biodiversidad existente de cacao; además es considerado el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial (MINAGRI 2020). En el territorio peruano, solo una entidad es encargada de otorgar la certificación de producción orgánica a los productores que es SENASA, en el año 2017 se certificaron alrededor de 9 700 productores la cual permitió obtener una superficie orgánica para el cultivo de cacao de 32 107 hectáreas. En la Tabla 15, se observa que en el departamento de San Martín es donde se encuentra la mayor cantidad de productores certificados para

el cultivo de cacao orgánico a nivel nacional y cuentan con una superficie orgánica de 13 315 hectáreas.

Tabla 15 *Productores certificados y superficie orgánica en el año 2017*

Región	Productores	Superficie Orgánica (ha)
Total	9 653	32 107
San Martín	3 383	13 315
Ayacucho	1 118	4 647
Huánuco	743	3 956
Ucayali	1 055	2 961
Junín	774	2 927
Cusco	489	1 778
Piura	1 038	1 448
Amazonas	396	954
Cajamarca	657	121

*Nota.* Tomado de MINAGRI 2018: SENASA.

Al identificar al departamento de San Martín como un potencial productor de cacao orgánico será importante contactar un proveedor en Lima Metropolitana que permita una comunicación más sencilla para realizar acuerdos necesarios de acuerdo a la producción de tabletas de chocolate de cacao orgánico. En la Tabla 16, se muestra algunos proveedores de cacao orgánico que cuentan con sede en Lima Metropolitana.

Tabla 16 *Proveedores de cacao orgánico*

Proveedores	Dirección
Perú Cacao	Av. General Garzón N°1283, Jesús María
Global International Food Trade	Calle César Diaz N°150, Surco
Impex Peruvian Company	Calle John Dunnet N°140, San Martín de Porres
Tierra Orgánica	Calle El Alamo N°289, Santiago de Surco
Tecnologías Hicalu	Av. Los Próceres N°920, Cercado de Lima
Garden Quechua	Jr Ancash N°2328, El Agustino

*Nota.* Tomado de “Proveedores de cacao orgánico”, por QUIMINET.

En lo que respecta al empaque del chocolate de cacao, al ser un producto natural y orgánico, se espera que su empaque guarde relación con el mismo; es decir, sea eco-amigable y no represente daño al medio ambiente. Por esta razón, la opción seleccionada para el empaque de este nuevo producto serán las cajas biodegradables hechos a base de bagazo de azúcar. Estos empaques sostenibles serán abastecidos por la empresa Terrapack, la cual presenta una amplia experiencia en el sector que es la producción de empaques biodegradables a base de bagazos de azúcar.

### **3.5 Tecnologías de producción utilizadas**

Actualmente, muchas empresas productoras de chocolate cuentan con un proceso de producción totalmente automatizados, salvo los controles de calidad que lo realizan los colaboradores con el objetivo de verificar que se cumplan con las características que debe tener el cacao luego de un proceso en específico.

El tener un proceso de producción automatizado en una empresa en general permite estandarizar la calidad del producto; además, producir altos volúmenes de productos. En ese sentido, es necesario realizar una gran inversión en máquinas especiales para la producción de chocolate y lograr la competitividad con las empresas que se encuentran posicionadas en el sector atendiendo a la mayor demanda insatisfecha del mercado.

La tecnología de las máquinas para la producción de chocolate de cacao orgánico se encuentra en territorio peruano. En la Tabla 17, se muestra las máquinas para el proceso de producción del producto con sus respectivas especificaciones y que se pueden conseguir en Lima Metropolitana.



Tabla 17 Máquinas para el proceso de producción de chocolate de cacao orgánico

Proceso	Máquina	Marca	Modelo	Produc. (kg/hr)	Costo
Limpieza del cacao en grano	Despedregadora	PINHALENSE	CPFBNR1X	2 000	US\$ 15 806
Limpieza del cacao en grano	Despedregadora	IMSA	NA-2	2 000	S/. 5 000
Clasificación de granos	Selecionadora gravimétrica	IMSA	IMSA-3	2 000	S/. 2 200
Clasificación de granos	Separadora densimétrica	PINHALENSE	MVF - 1X	3600	US\$ 14 855
Tostado	Tostadora	FISCHER	PEDRO 200	500	S/. 7 500
Descascarillado	Descascarillador	MAQUIAGRO	DESC - 100	100	US\$ 1 800
Molienda	Molino	FISCHER	INOX - 1	150	S/. 4 000
Molienda	Molino de martillos	FISCHER	PICAMOL - 300	500	S/. 7 500
Molienda Fino	Molino para refinado	FISCHER	MOLROD 500	200	US\$ 2 800

*Nota.* Tomado de “Catálogo de maquinaria para procesamiento de cacao”, por Cooperación Alemana, 2013.

### 3.6 Canales de distribución utilizados

Las ventas de chocolate en general se realizan principalmente por el canal tradicional como las bodegas que representa un 50,7% de dicho canal. Con respecto al canal moderno, las ventas de chocolate en general representaron un 14,3%. Es importante mencionar que las ventas por internet de los chocolates en general se han incrementado en 2,8%, respecto al año anterior (Euromonitor 2020). En la Figura 3, se muestra el porcentaje de los canales donde se comercializa los chocolates en general.

En lo que se refiere al chocolate oscuro, según Gustavo de Lama, el 72% de los chocolates oscuros se comercializa en los supermercados, mientras que el 28% se comercializa en tiendas especializadas (AGRARIA).

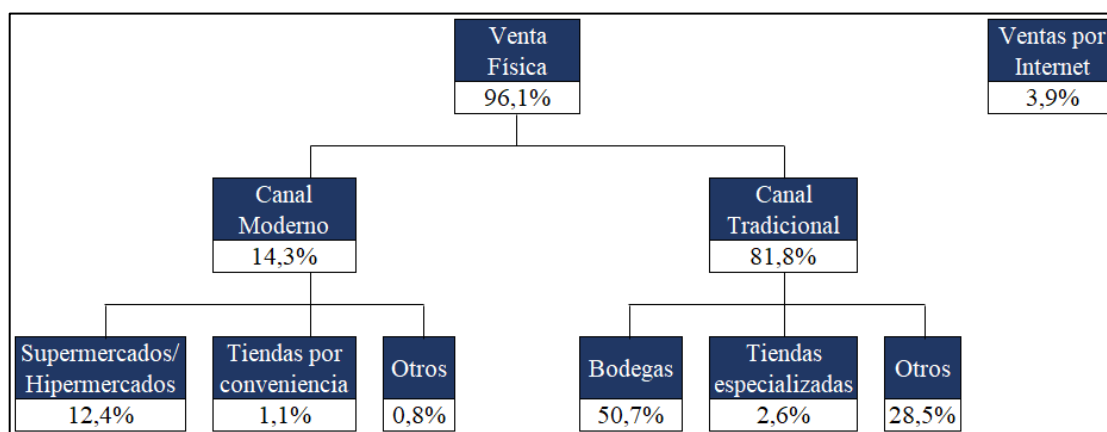


Figura 3. Canales de distribución de chocolate en general.

Nota. Tomado de “Confectionary chocolate in Perú”, por Euromonitor, 2020.

### 3.7 Principales participantes en el mercado

Una de las principales empresas que cuenta con un claro posicionamiento en el sector de chocolates es Nestlé Perú S.A. con un 50,8%, entre las principales marcas de productos tiene a Sublime, Kit Kat, Besos de Moza, Lentejas, Princesa, Triángulo, entre otros. Cía Nacional de Chocolate de Perú es la segunda empresa con mayor posicionamiento en el mercado de chocolates con un 9,9%, entre las principales marcas de productos tiene a Winter’s, Chin Chin, Montblanc, Fino’s, entre otros. En la Tabla 18, se muestra la participación de las principales empresas en el sector de chocolates.

De las empresas que se observa en la Tabla 18, no todos sus productos son a base chocolate de cacao, puesto que la mayoría produce golosina de chocolate que contiene un porcentaje menor del 35% de cacao, lo cual no brinda beneficios a la salud de los consumidores. Sin embargo, existen unas empresas en el mercado de chocolate que cuentan con una vasta experiencia en la producción de chocolate a base de cacao que se describirán a continuación:

Tabla 18 *Porcentaje de participación de las acciones de las empresas de confitería de chocolate*

Acciones de la empresa confitería de chocolate	Porcentaje de participación
Nestlé Perú S.A.	50,80%
Cía Nacional de Chocolate de Perú S.A.	9,90%
Molitalia S.A.	9,70%
Arcor de Perú S.A.	5,60%
Mondelez Perú S.A.	3,70%
Perufarma S.A.	3,40%
LS Andina S.A.	1,90%
Copafe S.A.	1,60%
Fábrica de Chocolates La Ibérica	1,00%
GW Yichang & Cía S.A.	1,00%
Laive S.A.	0,60%
Celis Bustamante Lily Patricia	0,40%
Di Perugia S.A.C	0,40%
Labocer S.A.	0,20%
Otros	9,90%

*Nota.* Tomado de “Confectionary chocolate in Perú”, por Euromonitor, 2020.

- Cía Nacional de Chocolate de Perú S.A.

Cuenta con una experiencia de 14 años en el mercado chocolatero como parte del Grupo Nutresa. Priorizan el desarrollo sostenible de sus actividades productivas y mejorar el talento humano. Esta empresa cuenta con certificados ISO 9 001, ISO 45 001, ISO 14 001, Orgánico USDA, Ksher OU, FairTrade. Gracias a sus productos de chocolate ha sido reconocido con el Premio al Sabor Superior por la International Taste & Quality Institute (ITQI). Actualmente, exporta sus principales productos a países como Bolivia, Estados Unidos, Chile, Canadá, Japón, Panamá, entre otros (Compañía Nacional de Chocolates del Perú).

- Helena Chocolatier

Esta empresa nacional es conocida por utilizar insumos naturales y exóticos para la producción de sus productos como el cacao peruano de las zonas de Tarapoto. Ofrece productos como las chocotejas, bombones, trufas. Actualmente cuenta con una tienda online y tres tiendas físicas en Chacarilla, Santiago de Surco e Ica (Directorio de Fábricas 2020)

- Fábrica de Chocolates La Ibérica

Tiene una experiencia de más de 110 años en el rubro y actualmente cuenta con una fábrica moderna que se ubica en el Parque Industrial de Arequipa. Se caracteriza por elaborar productos con insumos naturales y tradicionales cumpliendo con los atributos necesarios para un chocolate de calidad a base de cacao. Entre sus productos más representativos están los toffees, mazapanes, turrone y tabletas de chocolate (Directorio de Fábricas 2020).

- Machu Picchu Food S.A.C.

Es una empresa peruana conocida por su fino sabor de chocolate a base de cacao en el mercado premium en todo el mundo. Tiene una experiencia de 30 años en el mercado y ofrece productos orgánicos y sostenibles; es por ello, su aceptación del producto en el mercado. Cuenta con dos plantas de producción, una en Pisco y otra fábrica en Callao. Entre sus productos más demandados se encuentra las tabletas de chocolate, muffins, bombones, chips y también el cacao en grano por su rico sabor aromático (Directorio de Fábricas 2020)

- Nina Fine Chocolate

Es una empresa la cual se ha especializado en la producción de chocolate premium utilizando solo el cacao en grano de Chazuta, la cual se encuentra en el límite del Amazonas en el departamento de San Martín. Cuenta con su propio cultivo de cacao y

son responsables del proceso de cosecha del mismo para establecer una producción de calidad gracias a insumos naturales. Ofrece barras de fino chocolate entre 45% y 85% de cacao y nibs de cacao cubiertos con chocolate (Directorio de Fábricas 2020).

- Orquídea

Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector cacaotero. Tiene una planta de procesamiento que se localiza en el corazón de la Amazonía Peruana. Es conocida por su marca de chocolate premium elaborado con cacao finos y aromáticos de la región San Martín. Ofrece chocolates en tabletas clásicas, tabletas orgánicas y coberturas (Orquídea).



## **4. Planeamiento Estratégico**

Se plantea la visión y misión para una nueva empresa en el mercado del chocolate. Además, se realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector chocolate de cacao orgánico. A partir de ello, se desarrollarán objetivos estratégicos que permitan un óptimo desarrollo de la nueva empresa.

### **4.1 Visión**

Ser la empresa líder en el mercado de chocolates oscuros en Lima y reconocida por sus productos a base de chocolate de cacao orgánico buscando la satisfacción del consumidor.

### **4.2 Misión**

Mejorar la alimentación saludable y la calidad de vida de nuestros clientes mediante el consumo de tabletas de chocolate de cacao orgánico de buena calidad.

### **4.3 Análisis FODA**

Según David, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de adecuación que ayuda a los directivos de una empresa a desarrollar 4 tipos de estrategias: estrategias fortalezas – oportunidades (FO), estrategias debilidades – oportunidades (DO), estrategias fortalezas – amenazas (FA) y estrategias debilidades – amenazas (DA). Además, señala que para realizar un adecuado desarrollo de la matriz FODA es necesario seguir 8 pasos (2 013: 176), las cuales se mencionarán a continuación:

1. Listar las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Listar las amenazas externas claves de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas claves de la empresa.
4. Listar las debilidades internas claves de la empresa.

5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes en la casilla correspondiente.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

A continuación, se listará las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que existen en el mercado del chocolate de cacao orgánico.

#### **Oportunidades**

1. Distintas instituciones del Estado impulsan y apoyan el desarrollo de los agricultores de cacao orgánico en grano como MINAGRI, DEVIDA, PROMPERÚ, entre otros.
2. La Ley de la Amazonía N ° 27037 incentiva la inversión privada para el desarrollo de la Amazonía, donde se realiza el cultivo del cacao orgánico.
3. Mejores técnicas de cultivo del cacao debido a la implementación de la tecnología por los agricultores.
4. Tendencia al cambio por consumir productos orgánicos por parte de los consumidores peruanos.
5. Nuevas normas que regulan el concepto de chocolate de cacao.
6. Incremento de cultivo del cacao en la selva peruana como sustituto al cultivo de coca.

#### **Amenazas**

1. Fluctuación de precios del cacao orgánico en grano en el mercado internacional por la exportación.

2. Lanzamiento de productos sustitutos al mercado por las empresas posicionadas en el mercado de chocolate en general.
3. Bajo consumo de chocolate en Perú a comparación de otros países de Sudamérica.
4. Desconocimiento en los conceptos entre chocolate y golosina de chocolate por parte del consumidor.
5. Factores climáticos que afectan el cultivo de cacao orgánico en la selva peruana.
6. Inestabilidad política y económica en el país.

#### **Fortalezas**

1. Producto diferenciador con el valor agregado de ser un producto orgánico.
2. Buena relación entre el precio y la calidad del producto.
3. Accesibilidad a la materia prima porque Perú es el segundo productor de cacao orgánico.
4. Alianzas estratégicas con proveedores para formar parte de la cadena de producción.
5. Personal calificado y constantemente capacitado para la producción de chocolate de cacao orgánico.

#### **Debilidades**

1. Inversión alta en tecnología de las máquinas e infraestructura
2. Falta de experiencia en el sector de chocolate al ser una nueva empresa.
3. No contar con puntos de ventas propios.
4. Falta de conocimiento del nuevo producto de la empresa.
5. Dependencia de proveedores

En la Tabla 19, se muestra las estrategias a implementar luego de haber identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el mercado del chocolate.



Tabla 19 *Análisis de estrategia de la matriz FODA*

Estrategias FO	Estrategias DO
F1-O1-O4: Hacer uso de una buena publicidad y promoción del producto para aprovechar la tendencia en el Perú de consumir productos orgánicos.	D1-O1-O2: Desarrollar planes de inversión con el objetivo de obtener préstamos de bancos o incentivar a posibles inversores con el apoyo de las instituciones del Estado.
F1-F2-O1: Aprovechar el apoyo de las instituciones del Estado para participar de sus eventos de chocolate de cacao que permitan dar a conocer el producto.	D2-D3-D4-O1: Participar en las ferias que realiza las instituciones del Estado que promueve el consumo de chocolate de cacao.
F3-F4-O2: Incentivar el desarrollo de los proveedores con ayuda de la inversión privada para mejorar las técnicas de cultivo.	D5-O2-O3: Capacitar a los potenciales proveedores de cacao en mejorar las técnicas de cultivo con ayuda de la tecnología de la inversión privada.
Estrategias FA	Estrategias DA
F1-F2-A2-A4: Destacar las principales características y beneficios del producto a los consumidores para minimizar el riesgo de alguna imitación.	D5-A1-A5-A6: Reforzar las relaciones con los proveedores para controlar la fluctuación de precios del cacao, debido al factor climático y político.
F1-F4-A1-A5: Plantear métodos de pronósticos eficientes para prevenir la escasez en materia prima.	D3-A4-A2: Desarrollar puntos de ventas propios cercanos al público objetivo, aparte de los supermercados, para evitar la reducción en la demanda por los nuevos productos sustitutos.

#### 4.4 Definición de estrategias

Las principales estrategias para el desarrollo óptimo de la empresa son los siguientes:

- Desarrollar un buen plan de publicidad y promoción para dar a conocer el nuevo producto en el mercado.
- Reforzar las alianzas estratégicas con los proveedores ayudando en las capacitaciones para mejorar las técnicas de cultivo con la implementación de la tecnología.
- Participar de todas las ferias que realiza las instituciones públicas en todo el año que incentivan el consumo de productos de chocolate de cacao.
- Plantear métodos de pronósticos eficientes que permitan atender a toda la demanda del proyecto estimada.

- Plantear planes de inversión en la empresa que permitan llamar la atención de posibles inversores o que permitan acceder a préstamos del banco para los gastos en infraestructura y máquinas.
- Invertir en puntos de ventas propios que se encuentren cerca del público objetivo y aumentar su visibilidad para su consumo.

#### 4.5 Objetivos estratégicos y financieros

A partir de las estrategias identificadas para un desarrollo adecuado de la empresa se plantean los siguientes objetivos:

##### Objetivos estratégicos

- Posicionar la marca del producto en el mercado de chocolate de cacao como una de las 5 marcas más consumidas, rescatando el valor agregado que presenta.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar la compra de la materia prima necesaria.
- Mantener un proceso de producción sostenible con insumos eco-amigables.
- Impulsar el consumo de chocolate de cacao creando una marca nacional que los peruanos se identifiquen para la compra del producto.
- Mantener las políticas de mejora continua para la eficiencia y control de calidad en el proceso productivo del producto.
- Invertir en campañas publicitarias para dar a conocer las características y la calidad del producto.

##### Objetivos financieros

- Lograr la recuperación de la inversión en un período no mayor a 5 años.
- Lograr una tasa de retorno sobre la inversión no menor al 20% en los próximos 5 años.
- Lograr un crecimiento en las ventas en un 3% anual en los próximos 5 años.

## 5. Conclusiones

A continuación, se muestran las conclusiones más importantes del presente trabajo de investigación:

- El mercado de chocolates en general se encuentra en un constante crecimiento anualmente; sin embargo, se encuentra dominado por los productos denominados “golosina de chocolate”, los cuales no brinda beneficios de salud a los consumidores. Solo el 16% de las ventas totales de chocolate en el Perú representa la venta de chocolates oscuros.
- El análisis del macroentorno muestra un ambiente moderadamente apropiado para el desarrollo de las tabletas de chocolate de cacao orgánico principalmente por el apoyo que existe de las distintas instituciones públicas del Estado que promueven e incentivan el consumo de chocolate de cacao mediante ferias o eventos especiales. Además, presenta un entorno favorable por el crecimiento poblacional lo cual hace posible un aumento en la demanda del producto y que existe una tendencia por parte de los peruanos de consumir productos orgánicos y saludables priorizando los beneficios de salud que brinda por encima del precio. Sin embargo, el efecto de la pandemia del COVID-19 en la economía de los consumidores puede representar pérdidas económicas; a pesar de ello, se espera que el impacto no sea muy crítico por el público objetivo al cual se dirige el producto.
- El análisis del microentorno muestra un ambiente complejo para el desarrollo del producto. Uno de los problemas es porque se necesitará de la ayuda de los supermercados para poder llegar hacer el producto a los consumidores debido a la falta de experiencia en el sector del chocolate para invertir en puntos de ventas propios al inicio del proyecto. Además, existe un alto porcentaje de participación en el mercado de chocolate de las golosinas de chocolate y para ingresar al mercado

de chocolate es necesario una gran inversión para generar utilidades debido a que ya existen muchas empresas posicionadas en el mercado con una diversidad de productos.

- El proceso de producción de chocolate de cacao orgánico puede ser automatizado con una alta inversión en máquinas que cuenten con la tecnología necesaria para la producción.
- Uno de las características principales que presenta las tabletas de chocolate orgánico a diferencia de los productos sustitutos en el mercado de chocolate es que contará con un empaque sostenible con el medio ambiente, lo cual llamará la atención del público para la compra del producto por los beneficios que brinda para su salud y para el medio ambiente.
- La empresa cuenta con accesibilidad de la principal materia prima que es el cacao orgánico, puesto que el Perú es el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial. A pesar de que la planta de producción se ubique en Lima Metropolitana y los principales productores se encuentren en la selva del país, se cuenta con sucursales de los proveedores en Lima Metropolitana que permiten abastecer de cacao orgánico a las principales empresas que también se ubican en el mismo sector.
- El principal canal de distribución para las tabletas de chocolate de cacao orgánico es el canal moderno, especialmente los supermercados, porque el 72% de los chocolates oscuros se comercializan en dichos lugares. Además, la empresa al ser nueva en el sector de chocolate y estar enfocado en un nicho del mercado es mejor ampliar la visibilidad del producto en los supermercados.
- El desarrollo de las alianzas estratégicas con los proveedores es primordial por la calidad del cacao orgánico. Además, los productores deben de cumplir con las

técnicas de cultivo de cacao orgánico según las reglas de certificación de la SENASA para una mejor calidad de chocolate de cacao orgánico y así obtener un producto de calidad para los consumidores.

- Será importante implementar una buena estrategia de publicidad y promoción para el desarrollo y crecimiento del producto en el mercado de chocolate.



## Bibliografía

### ALIANZA CACAO PERU

*Alianza cacao Perú*. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<http://www.alianzacacaooperu.org/>

### ARELLANO

2017 “Los seis estilos de vida”. En Arellano. Consulta: 30 de noviembre de 2020.

<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

### ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2020 *Niveles Socioeconómicos 2020* [reporte]. Consulta: 18 de diciembre de 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

2018 *Niveles Socioeconómicos 2018* [reporte]. Lima. Consulta: 27 de noviembre de 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

### BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2019 *Actividad Productiva y Empleo* [informe]. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2020.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>

### CINCO FUERZAS DE PORTER

*Las 3 estrategias genéricas de Michael Porter*. Consulta: 4 de julio de 2021.

<https://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>

### COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERÚ

*¿Quiénes somos?* Consulta: 25 de abril de 2021.

<https://chocolates.com.pe/quienes-somos/>

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA (CPI)

2019 *Perú: Población 2019* [reporte]. Consulta: 13 de octubre de 2020.

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

2018 *Perú: Población 2018* [reporte]. Consulta: 13 de octubre de 2020.

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201805.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf)

2017 *Perú: Población 2017* [reporte]. Consulta: 13 de octubre de 2020.

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

2016 *Perú: Población 2016* [reporte]. Consulta: 13 de octubre de 2020.

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)

2015 *Perú: Población 2015* [reporte]. Consulta: 18 de diciembre de 2020.

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201511\\_03.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201511_03.pdf)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2013 *Ley N°30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes*. Lima, 17 de mayo. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>

COOPERACIÓN ALEMANA

2013 *Catálogo de maquinaria para procesamiento de cacao* [informe]. Lima. Consulta: 21 de abril de 2021.

[https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria\\_para\\_Cacao.pdf](https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria_para_Cacao.pdf)

D'ALESSIO, Fernando

2015 *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Tercera Edición. México: Pearson Education.

## DEVIDA

2018 *Reto Cumplido: Unas 400 personas aprendieron a diferenciar el verdadero chocolate peruano de una golosina*. Consulta: 18 de octubre de 2020.

<https://www.devida.gob.pe/-/reto-cumplido-unas-400-personas-aprendieron-a-diferenciar-el-verdadero-chocolate-peruano-de-una-golosina>

2017 *Más 15 mil familias de Ucayali dejaron el cultivo de coca y se dedican a cultivos alternativos*. Consulta: 15 de setiembre de 2020.

<https://www.devida.gob.pe/-/mas-15-mil-familias-de-ucayali-dejaron-el-cultivo-de-coca-y-se-dedican-a-cultivos-alternativos>

## DIARIO EL PERUANO

2017 “Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable”. *El Peruano*. Lima, 17 de junio. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>

## DIRECTORIO DE FÁBRICAS

2020 “Fábricas de Chocolate en Perú”. Lima. Consulta: 14 de octubre de 2020.

<https://www.directoriodefabricas.com/peru/fabricantes-de-chocolates-en-peru.html>

## EMBAJADA DE ESTADOS UNIDOS EN PERÚ

2016 “Perú y Estados Unidos anuncian el lanzamiento de la segunda fase de la Alianza Cacao Perú”. Lima. Consulta: 12 de octubre de 2020.

<https://pe.usembassy.gov/es/peru-y-estados-unidos-anuncian-el-lanzamiento-de-la-segunda-fase-de-la-alianza-cacao-peru/>

## EUROMONITOR

2020 *Confectionery Chocolate in Peru* [reporte]. Consulta: 18 de octubre de 2020.

<https://www.euromonitor.com/>



GARCÍA, Virginia

2020 “La algarroba, el perfecto sustituto del cacao”. *Cuerpamente*. Madrid, 4 de setiembre. Consulta: 4 de julio de 2021.

[https://www.cuerpamente.com/blogs/gastronomia-consciente/algarroba-sustituto-cacao\\_5759](https://www.cuerpamente.com/blogs/gastronomia-consciente/algarroba-sustituto-cacao_5759)

## GESTIÓN

2019 “Exportación de cacao peruano creció 11 % siendo el más demandado su presentación en grano en el año 2019”. *Gestión*. Lima, 24 de diciembre. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://gestion.pe/economia/exportacion-de-cacao-peruano-crecio-11-siendo-el-mas-demandado-su-presentacion-en-grano-noticia/>

2017a “Solo 7% de peruanos ha comido chocolate real alguna vez en su vida”. *Gestión*. Lima, 26 de junio. Consulta: 18 de octubre de 2020.

<https://gestion.pe/economia/7-peruanos-comido-chocolate-real-vez-vida-138115-noticia/?ref=gesr>

2017b “Cinco marcas de chocolates dominan el 55% del mercado”. *Gestión*. Lima, 9 de agosto. Consulta: 26 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/mercados/cinco-marcas-chocolates-dominan-55-mercado-141250-noticia/?ref=gesr>

2016 “Demanda de productos orgánicos peruanos se incrementó en 17%”. *Gestión*. Lima, 28 de setiembre. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://gestion.pe/economia/demanda-productos-organicos-peruanos-incremento-17-147961-noticia/>

2014 “En promedio más del 80% de consumidores prefieren calidad a precio de un producto o servicio”. *Gestión*. Lima, 10 de julio de 2021.

<https://n9.cl/s0w7s>

## INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL)

s/f *Catálogo de Normas Técnicas sobre Cacao y Chocolate* [informe]. Lima. Consulta: 13 de octubre de 2020

<https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/catalogoespecializado/files/CAAO%20Y%20CHOCOLATE.pdf>

## INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (INEI)

2020a *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* [informe]. Consulta: 12 de diciembre de 2020.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>

2020b *Producto Bruto Interno Trimestral* [informe]. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2020.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>

2020c *Producción Nacional* [informe]. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2020.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic-2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf)

## INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGRARIA (INIA)

2020 “Minagri promueve proyectos de innovación para mejorar calidad del cacao”. *INIA*. Lima, 1 de octubre. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://www.inia.gob.pe/2020-nota-103/>

## IPSOS

2020 *Acciones individuales para salvar el planeta* [reporte]. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/acciones-individuales-para-salvar-el-planeta>

## KANTAR WORLDPANEL

2019a *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

2019b *7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo*. Consulta: 14 de octubre de 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de--cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

## LEÓN, José

2020 “Destacó el director de la Alianza Cacao Perú, José Iturrios”. *Agraria*. Lima, 29 de setiembre. Consulta: 4 de julio de 2021.

<https://agraria.pe/noticias/pequenos-productores-de-cacao-son-cada-vez-mas-profesionales-22587>

2018 “El 20,1% de los chocolates en Perú se comercializa en supermercados”. *Agraria*. Lima, 21 de mayo. Consulta: 4 de julio de 2021.

<https://agraria.pe/noticias/el-201-de-los-chocolates-en-peru-se-comercializa-en-supermer-16634>

## MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2020 *Observatorio de Commodities: Cacao* [informe]. Lima. Consulta: 25 de setiembre de 2020.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/863895/Commodities\\_cacao\\_enero-mar\\_2020.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/863895/Commodities_cacao_enero-mar_2020.pdf)

2018 *Análisis de la cadena productiva del cacao* [informe]. Lima. Consulta: 7 de setiembre de 2020.

[http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2018/cadena\\_cacao\\_nov188.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/cadena_cacao_nov188.pdf)

2016 *Estudio del cacao en el Perú y en el Mundo* [informe]. Lima. Consulta: 7 de diciembre de 2020.

<https://bibliotecavirtual.minagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2016-1/21-estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo/file>

#### MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG)

2012 “Aprobación del reglamento de la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica”. *MINAG*. Lima, 9 de agosto. Consulta: 18 de diciembre de 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/institucionalidad-y-consensos/7422-produccion-organica>

#### ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

1981 *CODEX STAN87-1981*. Norma para el chocolate y los productos del chocolate. Roma, s/f. Consulta: 12 de octubre de 2020.

[http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS\\_087s.pdf](http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS_087s.pdf)

#### ORQUÍDEA

*Historia*. Consulta: 25 de abril de 2021.

<https://www.orquideaperu.com/historia>

#### PROBELTE

2019 “¿Cuáles son las principales ventajas de la agricultura ecológica?”. *Probelte*. Murcia, 14 de febrero. Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://www.probelte.es/noticia/es/-cuales-son-las-principales-ventajas-de-la-agricultura-ecologica/14>

#### QUIMINET

*Proveedores de cacao orgánico*. Consulta: 28 de abril de 2021.

<https://www.quiminet.com/productos/cacao-organico-37845722150/proveedores.htm>

## REDAGRÍCOLA

2018 “La producción orgánica busca consolidarse”. Redagrícola. Lima, 1 de octubre.  
Consulta: 17 de diciembre de 2020.

<https://www.redagricola.com/pe/la-produccion-organica-busca-consolidarse/>

RUIZ, Milagros

2020 “Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?”. Milagros Ruiz Barroeta. Murcia, 26 de julio. Consulta: 4 de julio de 2021.

<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

## SALÓN DE CACAO Y CHOCOLATE

*Acerca del salón de cacao y chocolate.* Consulta: 13 de octubre de 2020.

<https://salondelcacaoychocolate.pe/#>

TELLO, José

2020 “Perú: una vacancia entre pandemia y elecciones”. Dialogo Político. Lima, 11 de noviembre. Consulta: 4 de julio de 2021.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>