

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
NIBS DE CACAO ENDULZADOS CON STEVIA”**

Trabajo de investigación para la obtención del grado de bachiller en Ciencias con mención en  
Ingeniería Industrial

AUTORA:

**Campos Ricardi, María del Pilar**

ASESOR:

Rojas Polo, Jonatan Edward

Lima, Abril, 2020

## RESUMEN

En el año 2019, el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú informó que este país es uno de los principales productores de cacao en el mundo. Esto debido a su continuo crecimiento en el territorio peruano durante los últimos diez años, período comprendido desde el año 2010 en adelante (MINAGRI 2019).

Es precisamente en el primer trimestre del año 2019, en el que la producción nacional de cacao en grano tuvo un incremento de 24,6% respecto al año anterior. Lo que reafirmó la tendencia a la alza de este grano tan valorado y reconocido a nivel mundial.

Por otro lado, el experto en cacao Eduardo Viñas, quien además es gerente de una de las empresas transnacionales más reconocidas en la elaboración de chocolate en Bélgica, señaló que existen oportunidades de inversión, tanto en la producción general de cacao, como en la elaboración de subproductos en el mercado peruano. También recalcó que es necesario fomentar la responsabilidad social en empresarios, de modo que la cadena de valor agregado permita obtener mayores ganancias a los productores de cacao en grano (Universidad de Lima 2017).

Adicionalmente a ello, en el año 2018 Datum International realizó un estudio sobre “Vida Saludable” a la población limeña, según la cual para el 68% de personas el poseer una vida saludable significaba comer sano, y por ende comer alimentos con menor contenido de azúcar.

El panorama presentado permite idear el proyecto de implementación de una planta de producción de nibs de cacao endulzados con stevia para la comercialización en zonas y niveles socioeconómicos específicos de Lima Metropolitana.

En el presente trabajo de investigación, se llevará a cabo el estudio estratégico del proyecto, a través del análisis del macro entorno, así como el micro entorno que lo rodea. En este también se incluirá el planeamiento estratégico de la organización, en el cual se definirán la visión y misión de la empresa que ejecutará el proyecto. Además, se valorará el sector a través del análisis FODA, para el posterior establecimiento de los objetivos organizacionales y las estrategias que permitirán que se concreten.

## DEDICATORIA



*A mi madre, por haber educado a una mujer valiente, que busca cumplir cada una de sus metas en la vida.*

*A mi mamita Ida, quien me acompañó en cada uno de los pasos de mi vida.*

## AGRADECIMIENTOS

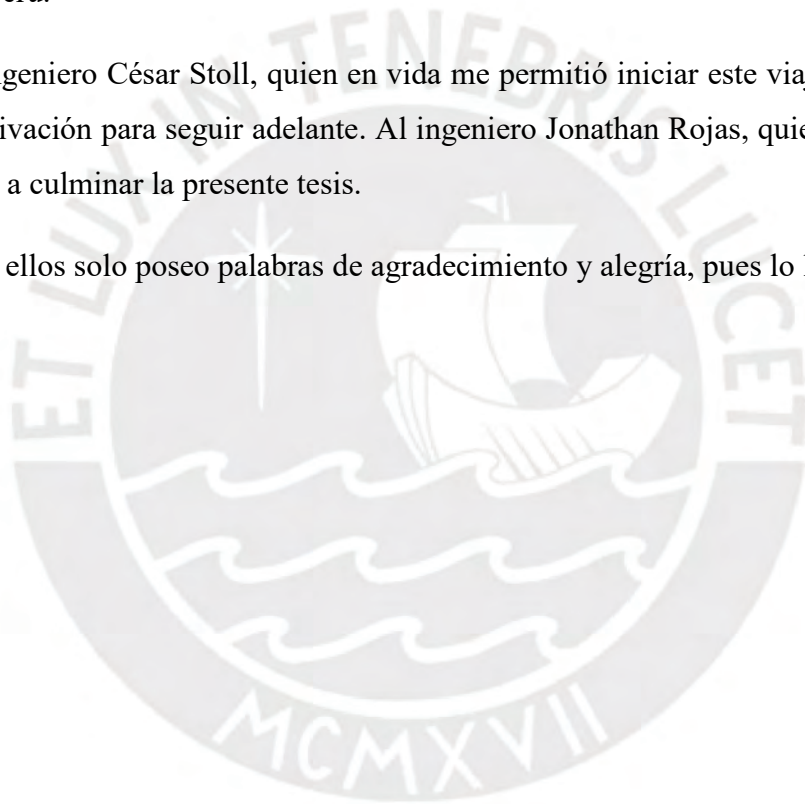
A mi amada madre Jannet Ricardi, quien tuvo la fortaleza de criar sola a dos mujeres valientes, quienes el día de hoy le demuestran que cada decisión que tomó en su vida les permitió ser profesionales.

A mi abuela Agueda Alva, mi mayor inspiración, quien me acompañó y nunca dudó de cada paso que di en la vida, a quien agradezco ser su principal motor día a día.

A mi padre José Campos, quien a pesar de las dificultades, me permitió estudiar en la mejor universidad del Perú.

A mi asesor el ingeniero César Stoll, quien en vida me permitió iniciar este viaje, y recordar sus consejos fue motivación para seguir adelante. Al ingeniero Jonathan Rojas, quien asumió la gran tarea y me ayudó a culminar la presente tesis.

Para cada uno de ellos solo poseo palabras de agradecimiento y alegría, pues lo logramos juntos.



## Índice de contenido

|   |     |
|---|-----|
| RESUMEN .....   | ii  |
| DEDICATORIA .....                                     | iii |
| AGRADECIMIENTOS .....                                 | iv  |
| CAPÍTULO 1. PRODUCCIÓN DEL CACAO .....                | 1   |
| 1.1. Producción del cacao en Latinoamérica.....       | 1   |
| 1.2. Producción del cacao en el Perú.....             | 2   |
| CAPÍTULO 2. ESTUDIO ESTRATÉGICO .....                 | 5   |
| 2.1. Análisis del macro entorno.....                  | 5   |
| 2.1.1. Factor geográfico.....                         | 5   |
| 2.1.2. Factor socio cultural .....                    | 6   |
| 2.1.3. Factor legal .....                             | 8   |
| 2.1.4. Factor económico .....                         | 9   |
| 2.1.5. Factor tecnológico .....                       | 9   |
| 2.2. Análisis del micro entorno .....                 | 10  |
| 2.2.1. Poder de negociación de proveedores .....      | 10  |
| 2.2.2. Poder de negociación de clientes.....          | 10  |
| 2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 11  |
| 2.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....          | 11  |
| 2.2.5. Rivalidad entre competidores .....             | 12  |
| 1.3. Planeamiento estratégico.....                    | 12  |
| 2.3.1. Misión.....                                    | 12  |
| 2.3.2. Visión.....                                    | 12  |
| 2.3.3. Análisis FODA .....                            | 12  |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.4. Estrategia genérica.....                 | 18 |
| 2.3.5. Objetivos organizacionales.....          | 18 |
| CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 19 |
| 3.1. Conclusiones .....                         | 19 |
| 3.2. Recomendaciones.....                       | 19 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                              | 21 |

## Índice de figuras

|  |   |
|--|---|
| Figura 1. Listado de países con mayor producción de cacao a nivel mundial.....                   | 1 |
| Figura 2. Principales productos al VBP agrícola de Perú en porcentaje de participación 2019..... | 2 |
| Figura 3. Países a los que se exportó cacao en grano del período 2010 al 2016. ....              | 4 |
| Figura 4. Zonas del mundo con producción de cacao.....   | 5 |
| Figura 5. Lima metropolitana en porcentajes según el nivel socioeconómico. ....                  | 7 |
| Figura 6. Evolución del precio de cacao según zona de producción. ....                           | 9 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Producción de cacao en kilogramos por departamento en Perú para el año 2019..... | 3  |
| Tabla 2. Análisis FODA del proyecto.....  | 15 |



# CAPÍTULO 1. PRODUCCIÓN DEL CACAO

En el presente acápite, se analizará la situación actual de la producción de cacao, tanto en Latinoamérica, como en el Perú. Ambos aspectos permitirán comprender el contexto en el que se encuentra la principal materia prima del producto a desarrollar que son los nibs de cacao endulzados con stevia.

## 1.1. Producción del cacao en Latinoamérica

El cacao es el fruto que se origina a partir de un árbol llamado cacaotero (*Theobroma cacao* L.). Los principales países en los que se produce este grano se ubican en el continente africano, como lo son Costa de Marfil y Ghana. Seguidos de Indonesia, ubicado en Asia; y Brasil, en el continente latinoamericano. En la Figura 1, se puede observar la lista de los diez países con mayor producción de cacao a nivel mundial.

**MUNDO: PRODUCCIÓN DE CACAO POR PRINCIPALES PAÍSES**  
(Miles de toneladas)

|    |                      | 2014/2015    | 2015/2016    | 2016/2017    | 2017/2018    | 2018/2019*   |
|----|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|    | <b>Total Mundo</b>   | <b>4 252</b> | <b>3 997</b> | <b>4 739</b> | <b>4 645</b> | <b>4 799</b> |
| 1  | Costa de Marfil      | 1 796        | 1 581        | 2 020        | 1 964        | 2 150        |
| 2  | Ghana                | 740          | 778          | 970          | 905          | 900          |
| 3  | Indonesia            | 325          | 320          | 270          | 240          | 220          |
| 4  | Brasil               | 230          | 141          | 174          | 204          | 195          |
| 5  | Nigeria              | 195          | 200          | 245          | 255          | 245          |
| 6  | Ecuador              | 261          | 232          | 290          | 285          | 298          |
| 7  | Camerún              | 232          | 211          | 246          | 250          | 250          |
| 8  | <b>Peru</b>          | <b>92</b>    | <b>105</b>   | <b>115</b>   | <b>134</b>   | <b>120</b>   |
| 9  | República Dominicana | 82           | 80           | 57           | 70           | 70           |
| 10 | Colombia             | 51           | 53           | 55           | 55           | 55           |
|    | <b>Subtotal</b>      | <b>4 004</b> | <b>3 700</b> | <b>4 441</b> | <b>4 362</b> | <b>4 503</b> |
|    | Otros                | 248          | 297          | 298          | 283          | 296          |

Fuente: ICCO \* estimado

Figura 1. Listado de países con mayor producción de cacao a nivel mundial.

Fuente. (MINAGRI 2019: 2, tabla 1)

Es importante precisar la situación de la región latinoamericana, dentro de ella se ubican 4 de los 10 países, considerados como principales productores a nivel global. Es así que se posicionan en el ranking mencionado, países como Brasil, Ecuador, Perú y Colombia (MINAGRI 2019).



Las áreas cosechadas de cacao en los países mencionados se encuentran en crecimiento, debido a factores como la implementación de proyectos de inversión; además de su fortaleza y productividad (MINAGRI 2016).

En el año 2013, la Organización Internacional de Cacao (ICCO) informó que América Latina poseía una participación del 17,7% de la producción mundial de cacao. Porcentaje que se encuentra en ascenso con el transcurrir de los años.

## 1.2. Producción del cacao en el Perú

Perú es el noveno país productor de cacao a nivel mundial (MINAGRI 2019), lo cual representa, alrededor de 2% de la producción mundial.

Para el año 2019, Perú obtuvo una producción de 139,23 mil toneladas de cacao en grano, a partir de 170,02 mil hectáreas de área cosechada. Esto significó un rendimiento de 0,82 toneladas por hectárea cosechada. Además, el precio promedio en chacra fue de 5,86 soles por kilogramo (MIDAGRI 2020).

Por otro lado, es preciso destacar que el cacao es uno de los 10 principales productos al valor bruto de producción agropecuaria (VBP) de Perú. Lo cual representa el 3,6% de participación (MIDAGRI 2020) de los principales productos al VBP agrícola, estos se presentan en la Figura 2, como porcentaje representativo del año 2019.

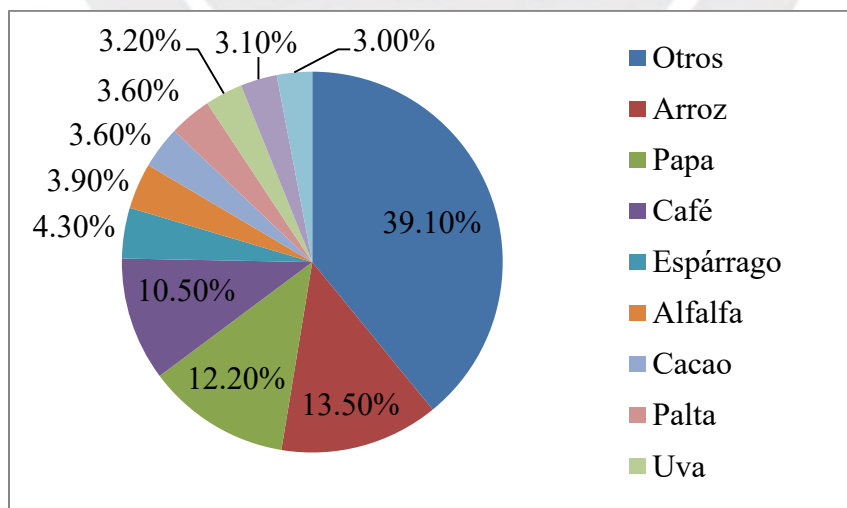


Figura 2. Principales productos al VBP agrícola de Perú en porcentaje de participación 2019.

Fuente. Elaborado con información tomada de

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWU5NDRkYzUtNzRjZi00NzM5LWEzMDItYzExZjg4Njg2ZWQ0IiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ>

#### 9. Perfil productivo regional. MIDAGRI 2020.

Además, en la Tabla 1 se encuentran la producción anual de cacao en grano de los principales departamentos para el año 2019.

Tabla 1. Producción de cacao en kilogramos por departamento en Perú para el año 2019.

| Departamento  | 2019 (kg) |
|---------------|-----------|
| San Martín    | 54 184    |
| Junín         | 25 560    |
| Ucayali       | 17 031    |
| Huánuco       | 13 403    |
| Cusco         | 7 365     |
| Ayacucho      | 5 998     |
| Amazonas      | 5 108     |
| Pasco         | 4 407     |
| Piura         | 1 438     |
| Madre de Dios | 1 172     |
| Cajamarca     | 1 121     |
| Loreto        | 899       |
| Puno          | 682       |
| Tumbes        | 658       |
| Lambayeque    | 170       |
| La Libertad   | 30        |

Fuente. Elaborado con información tomada de

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWU5NDRkYzUtNzRjZi00NzM5LWEzMDItYzExZjg4Njg2ZWQ0IiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ>

#### 9. Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector. MIDAGRI 2020.

Los principales países a los que se exporta la producción de cacao incluyen países de América como Canadá, Estados Unidos, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Honduras, República Dominicana, Puerto Rico, Aruba, Venezuela, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Paraguay, Chile y Argentina. Por otro lado, en África se exporta a países como Algeria y Sudáfrica.

En cuanto a Europa, lo países a los que se exportan son Portugal, España, Francia, Italia, Grecia, Albania, Croacia, Suiza, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, Irlanda, Grecia, Albania, Austria, Alemania, Bulgaria, Eslovaquia, República Checa, Ucrania, Lituania, Finlandia, Suecia, Noruega. En cuanto a Asia se exporta a Rusia, China, India, Israel, Kuwait, Lebanon, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Singapore, Tailandia, Japón, Corea del Norte, Indonesia, Malasia.

Finalmente, en Oceanía se exporta a países como Australia y Nueva Zelanda. Siendo en el año 2019, Indonesia el país al que más se exportó con una cantidad de 16 219 toneladas de cacao en grano.

En la Figura 3, se puede observar algunos países a los que se exportó cacao en grano en al año 2016.

| PAISES             | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>TOTAL MUNDO</b> | <b>11 084</b> | <b>19 727</b> | <b>24 939</b> | <b>30 212</b> | <b>46 991</b> | <b>56 529</b> |
| UNION EUROPEA      | 7 794         | 10 779        | 17 564        | 23 212        | 36 022        | 47 713        |
| ESTADOS UNIDOS     | 603           | 1 749         | 1 284         | 3 098         | 2 819         | 2 325         |
| CANADA             | 742           | 477           | 10            | 937           | 1 458         | 2 311         |
| INDIA              |               |               |               |               | 399           | 1 102         |
| MEXICO             |               |               | 1 275         | 1 550         | 200           | 750           |
| INDONESIA          |               |               |               | 149           | 2 458         | 636           |
| MALAYSIA           |               |               | 2 477         | 799           | 1 575         | 475           |
| JAPON              |               | 25            | 13            | 75            | 89            | 326           |
| SINGAPUR           | 1 165         | 26            | 150           | 0             | 225           | 303           |
| COLOMBIA           | 684           | 5 123         | 241           | 85            | 393           | 179           |
| HONG KONG          |               |               |               |               | 101           | 125           |
| ARGELIA            |               |               |               | 50            |               | 100           |
| AUSTRALIA          | 9             | 14            | 26            | 90            | 108           | 84            |
| CHINA              |               | 11            |               |               |               | 51            |
| ISRAEL             |               | 1             | 2             | 2             | 3             | 27            |
| SUIZA              | -             | 1 511         | 1 841         | 35            | 1 011         | 13            |
| OTROS PAISES       | 88            | 14            | 53            | 129           | 130           | 8             |

Fuente: SUNAT

Elaboración: DGPA-DEEIA

Figura 3. Países a los que se exportó cacao en grano del período 2010 al 2016.

Fuente. (MINAGRI 2016: 58, cuadro 11)

## CAPÍTULO 2. ESTUDIO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se realizará el análisis, tanto del macro entorno, como del micro entorno, bajo el cual se desarrolla el proyecto, de modo que se lograrán identificar cuáles son los factores que impactan al interior y exterior de la fabricación de nibs de cacao endulzados con stevia.

### 2.1. Análisis del macro entorno

Se explican los factores externos que influyen en el desenvolvimiento del proyecto. Estos engloban el factor geográfico, socio cultural, legal y económico.

#### 2.1.1. Factor geográfico

Según el “Estudio del Cacao en el Perú y en el Mundo” que elaboró el Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016, Perú es considerado el segundo país productor y exportador de cacao fino, título que obtuvo a partir del Convenio Internacional del Cacao 2010 de la ICCO. Razón por la cual es reconocido por empresas chocolateras alrededor del mundo. En la Figura 4, se presenta el mapa con las zonas de producción de cacao en el mundo.

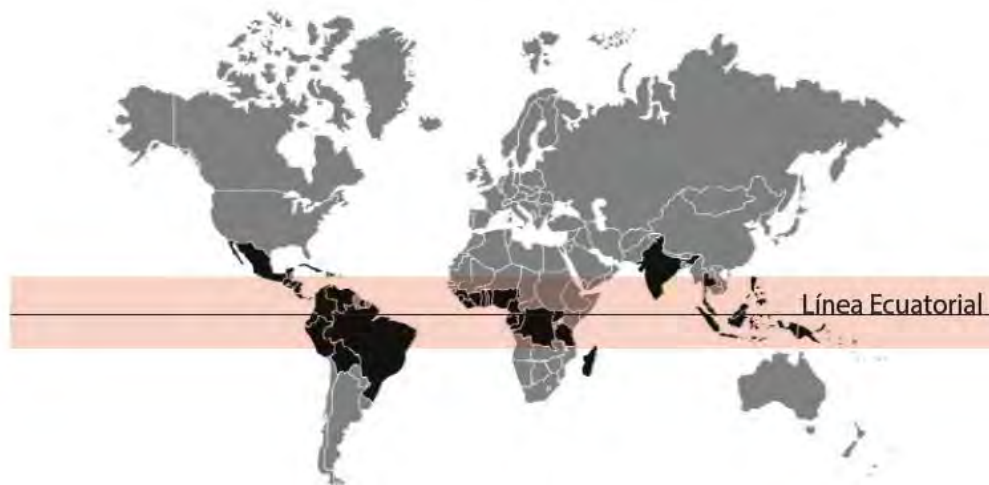


Figura 4. Zonas del mundo con producción de cacao.

Fuente. (MINAGRI 2016: 11, gráfico 1)

El 44% de la producción nacional de cacao en Perú corresponde a la clasificación de cacao fino, el cual incluye al cacao criollo y el nativo; mientras que el 56% restante pertenece a la producción de cacao del tipo común, el cual abarca principalmente al cacao forastero que es

principalmente empleado en la elaboración de chocolates. Además, tal como se menciona en el portal web de Sierra Exportadora Perú posee 60% de todas las variaciones de cacao alrededor del mundo.

En el año 2019, MINAGRI informó a través de la página web del Gobierno del Perú que 16 departamentos al interior del país se dedicaban a cultivar cacao, dentro de los cuales principalmente se encontraban San Martín, Junín, Ucayali, Cusco, Huánuco, Amazonas y Ayacucho, generando el 93% de la producción de cacao peruano.

A partir de la información recolectada, se puede concluir que el factor geográfico es positivo para la realización del presente proyecto, esto debido a que la principal materia prima para la elaboración de nibs de cacao endulzados con stevia se encuentra a la disposición de la empresa en territorio nacional.

Por otro lado, se eligió a Lima como la ubicación geográfica principal para la locación del público objetivo. Según el Instituto Nacional de Estadística, la población de Lima en el año 2020 fue de 9 674 755 personas, número que representa el 29,7% de la densidad poblacional de todo el Perú y la posiciona como el departamento más poblado del territorio nacional.

Es por ello que el factor geográfico en cuanto a la ubicación y elección del mercado meta es adecuado para el desarrollo del presente proyecto.

### **2.1.2. Factor socio cultural**

Como se especificó en el acápite 2.1.1., el mercado meta se encuentra ubicado en la ciudad de Lima, en particular en Lima Metropolitana. Esta locación es ideal, ya que como se observa en la Figura 5, Lima posee la mayor concentración de los niveles socios económicos A, B y C, el cual representa el 73,6% de su población (APEIM 2019)

## Distribución de Personas Según NSE 2019 Lima Metropolitana

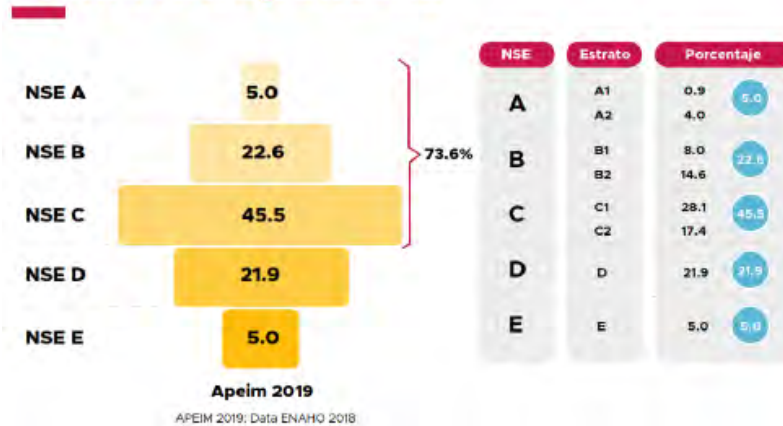


Figura 5. Lima metropolitana en porcentajes según el nivel socioeconómico.

Fuente. (APEIM 2019:19)

Otro aspecto importante a analizar es la generación de empleo en territorio nacional. El Ministerio de Agricultura y Riego, a través del portal web del Estado, informó en el año 2019 que más de 100 000 familias se dedicaban al cultivo de cacao en 16 regiones del Perú, lo cual producía 11 millones de salarios al año.

Además, en dicho informe se mencionó acerca de algunos beneficios que genera el consumo de cacao en personas, como lo son el disminuir la hipertensión, eliminar radicales libres (antioxidante), reducir la presión arterial, contrarrestar el colesterol dañino al cuerpo, facilitar el tránsito intestinal, aportar minerales como potasio, fósforo y magnesio, y proporcionar al cuerpo hierro, cobre, cromo, zinc, calcio y vitaminas B1, B2 y E.

Todas estas excelentes cualidades son de mayor interés en personas que buscan cuidar la alimentación en su vida diaria, público que se busca atender en el desarrollo del presente proyecto. Según el diario Gestión (2017), existe un incremento en el mercado de comida saludable, esto debido al mayor interés por parte del público de llevar una adecuada alimentación que beneficie su salud.

Por otro lado, el antropólogo Gabriel Calderón afirma que en distintas regiones del Perú poseen un sentimiento especial por su gastronomía, ya que es una forma de darle valor a su identidad

(Diario La República 2019). Esto es avalado por la encuesta que realizó la empresa GFK en el año 2012, según la cual el 90% de peruanos afirma sentirse orgulloso por su comida, sabores, tradiciones y demás aspectos socioculturales que surgen a partir de la gastronomía que se desarrolla en el Perú (Diario La República 2019).

En conclusión, el factor socio cultural es alentador en el contexto bajo el cual se desarrolla en proyecto.

### **2.1.3. Factor legal**

El cultivo de granos de cacao a lo largo del litoral peruano es una actividad que forma parte de la agricultura, actividad desarrollada en el Perú desde épocas prehispánicas. Por ello, cuenta con el Ministerio de Agricultura y Riego, ente regulador comprometido con asegurar la calidad alimentaria en el país, el cual en Noviembre del 2020 cambió al nombre de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI).

En particular, el cacao accede a la Ley 27360, ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Acogerse a esta normativa brinda a la empresa, tanto deberes como derechos, que debe cumplir para que el Estado le permita gozar de alguno de esos beneficios. Al ser los granos de cacao (traídos desde Tocache - San Martín) la principal materia prima del proyecto, permite a los proveedores del proyecto acceder a un tasa de 15% correspondiente al Impuesto de renta; sin embargo, le exige a los mismos remuneraciones diarias de mínimo S/39.19. El beneficio que esto puede generar al proyecto es la negociación en cuanto a reducciones del precio de venta de los granos de cacao.

Una ley adicional a la que sí puede acceder directamente la empresa es la Ley 28015, ley de promoción y formalización de la pequeña empresa, la cual fomenta su desarrollo para incrementar la contribución que realicen al Producto Bruto Interno (PBI), entre otros beneficios para el Estado. El presente proyecto es considerado una pequeña empresa, ya que inclusive en el último año de producción solo posee 30 trabajadores y se encuentra dentro del rango establecido. Se espera poder acogerse a esta ley los dos primeros años, durante los cuales el nivel de ventas anuales para cada año no superará las 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

A partir de todo lo mencionado, se concluye que el factor legal alienta el desarrollo del proyecto.

#### 2.1.4. Factor económico

En cuanto al precio de cacao peruano, este se desarrolla con mayor énfasis en el acápite 1.1.2. Estudio de mercado de la materia prima, pero es importante mencionar la conclusión de que el precio en chacra del cacao en grano no presenta una tendencia clara a lo largo de los años. Esto debido a que alcanzó su máximo valor en el año 2016 de S/7,3 por kilogramo, y el mínimo en el año 2017 de S/ 5,5 por kilogramo. En la Figura 6, se muestra el precio de cacao en grano según zona de producción.

|            | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------|------|------|------|------|------|
| Nacional   | 6,4  | 7,0  | 7,3  | 5,5  | 6,1  |
| San Martín | 6,9  | 8,0  | 8,1  | 5,5  | 5,8  |
| Junín      | 6,6  | 7,4  | 9,0  | 5,6  | 6,2  |
| Cusco      | 5,4  | 6,0  | 6,0  | 5,2  | 6,2  |
| Ayacucho   | 6,7  | 7,1  | 8,4  | 4,9  | 4,5  |
| Amazonas   | 6,1  | 6,3  | 6,9  | 5,8  | 6,1  |
| Huánuco    | 6,9  | 7,9  | 8,1  | 5,7  | 6,0  |
| Ucayali    | 5,1  | 6,1  | 7,4  | 5,3  | 5,9  |
| Cajamarca  | 5,9  | 6,4  | 7,5  | 5,5  | 5,7  |

Figura 6. Evolución del precio de cacao según zona de producción.

Fuente. (MINAGRI 2019: 10, tabla 13).

Es por ello que el factor económico es importante en el desarrollo del proyecto, razón por la cual deben negociarse contratos a largo plazo con los proveedores para fijar precios menores, o de lo contrario facilidades en el envío de ella.

#### 2.1.5. Factor tecnológico

En la actualidad, existen diversas empresas dedicadas a la elaboración exclusiva de maquinaria para el procesamiento de distintos derivados del cacao como el chocolate. Una de ellas es la empresa Delani, quien será nuestro proveedor de la mayoría de maquinarias que se emplearán el proceso productivo de los nibs de cacao endulzados con stevia.

Dado la existencia de empresas como Delani, no es necesaria la importación directa de maquinaria de otros países, lo cual incurriría en procesos más largos para la puesta en marcha de las mismas. La disponibilidad de maquinaria en territorio nacional permite la factibilidad técnica del proyecto.



## **2.2. Análisis del micro entorno**

En este acápite se analizará el micro entorno de la empresa, a través de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, que determinarán la facultad de la organización para satisfacer a los clientes.

### **2.2.1. Poder de negociación de proveedores**

En el año 2019, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú informó que la producción de cacao en territorio nacional se había incrementado consistentemente en la última década. Pasó de producir en el año 2000 alrededor de 25 mil toneladas, a sextuplicar su valor para el año 2018, esto debido al incremento de zonas de cultivo como Ucayali. Esta información es suficiente para determinar que no existirá escasez de cacao en el Perú, al menos en los próximos 5 años que es la duración del presente proyecto.

En adición a ello, es importante recalcar que el cacao es un commodity, lo cual implica que le precio que posee se define principalmente por lo que determinan los mercados internacionales.

Debido a todos los factores mencionados como la gran existencia de cacao en territorio nacional, los productores de esta materia prima poseen poco poder de negociación; sin embargo, deben establecerse contratos a largo plazo, para protegerse de que se desabastezcan vendiendo toda su producción a mercados europeos o al alza de precio. Por ello, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **2.2.2. Poder de negociación de clientes**

Existen dos principales canales de venta para el producto, los cuales son una página web y tiendas orgánicas en Lima. Esto se debe a que comercializar en supermercados posee barreras de entrada muy altas, además de que los plazos para el pago de mercadería son muy extensos, lo cual disminuye la liquidez para una empresa que recién inicia.

Respecto al primer canal de venta que es la página web, el trato que se tiene con el cliente final es directo, pero este no posee poder de negociación, ya que solo paga el precio de venta que se establece por ese medio, además de asumir el precio del delivery hasta su lugar de destino.

Por otro lado, en el caso de las tiendas orgánicas, estas son quienes poseen el poder de negociar con la empresa plazos de pago menores al de un supermercado y poseer un mayor contacto con el cliente final. Este aspecto determina que el poder de negociación del presente tipo de

compradores (industriales) es medio, debido a la facilidad y variedad de la oferta que posee un mercado que ya tiene conocimiento de productos similares.

### **2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Existe un creciente esfuerzo por parte del Estado de dar a conocer el cacao en grano a una mayor parte de la población, para que los emprendedores ingresen a este mercado. Si bien la mayoría de ellos ha incursionado en el negocio del cacao, lo han realizado en la fabricación de productos convencionales como el chocolate o la venta directa del cacao en grano. En cambio, la comercialización de nibs de cacao endulzados para el consumo directo no ha crecido de igual manera.

La implementación de una planta que procese cacao puede no requerir maquinaria especializada y considerarse que las barreras de entrada son bajas; sin embargo, la negociación con los proveedores del grano de cacao puede resultar más compleja, ya que algunos de ellos solo tratan con empresas del Reino Unido o no comercializan la variedad de cacao que se desea, lo cual dificulta la continuidad de la cadena de valor, pues el cacao es la principal materia prima y no puede prescindirse de ella.

Por consiguiente, se admite la amenaza de entrada de nuevos competidores a largo plazo, la cual estará vigente hasta demostrar que el producto es rentable económicamente. Durante este período, se optará por una estrategia diferenciadora y en constante actualización. Así se concluye que este factor es de nivel alto.

### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Uno de los principales productos sustitutos para los nibs de cacao endulzados con stevia son los chocolates convencionales de marcas como *Nestlé*, *Donofrio*, *Arcor*, *Winters* y *La Ibérica*; entre otros que contienen un mayor porcentaje de cacao como *Torras*.

Ante el elevado reconocimiento y aceptación que poseen este tipo de productos en el mercado limeño, la amenaza que representan para nuestro producto es alta. Empero, aspectos importantes de los nibs de cacao como la presentación en la que se distribuyen (empaques de 200 gr), y los beneficios adicionales que le brinda a la salud deben potenciarse y evidenciarse, para captar a todo el público que conoce la poca concentración de cacao que contienen la mayoría de

productos que comercializan las marcas mencionadas anteriormente, y buscan alguna alternativa confiable para consumir que posea un sabor similar.

### **2.2.5. Rivalidad entre competidores**

Los nibs de cacao endulzados son productos relativamente nuevos, cuyos principales productores (*Healthy me, Vitalinti, Inkanatural, Ecoandino*) no logran un reconocimiento importante por parte del público, pues, además de ser pocos y encontrarse en una etapa introductoria al mercado, se enfocan en la exportación del producto, por lo que la oferta en el mercado nacional es casi inexistente. Por otro lado, existen empresas que importan nibs de cacao de marcas como *Nature's hear*; sin embargo, al poseer un amplio portafolio de productos, deciden centrar sus estrategias en los más vendidos, como lo son la leche de coco y almendras.

En contraste a ello, la existencia de productos sustitutos es bastante amplia, pues pueden competir con chocolates con alto porcentaje de cacao, e inclusive con los chocolates más comerciales. Sin embargo, al poseer una presentación distinta y no ser exactamente el producto que ofrece el proyecto, no existe una competencia directa. En conclusión, este factor se considera de nivel medio.

## **1.3. Planeamiento estratégico**

En la presente sección se explican la misión, visión y objetivos empresariales. Además, se evalúa el sector a través del análisis FODA.

### **2.3.1. Misión**

Transformar la experiencia del consumo de cacao, bajo un nuevo concepto de producto de alta calidad y beneficioso para la salud, a un precio competitivo en el mercado, el cual genere relaciones duraderas con los clientes. Asegurar una producción sustentable y responsable socialmente.

### **2.3.2. Visión**

Ser la empresa líder y referente en la producción y comercialización de nibs de cacao en el territorio nacional, además de encontrarse en todos y principales canales de venta.

### **2.3.3. Análisis FODA**

#### Fortalezas

- Producto innovador a base de uno de los principales representantes de la agricultura peruana como lo es el cacao, lo que refuerza la identidad del consumidor.
- Producto con una gran cantidad de beneficios para la salud de agradable gusto.
- Producto con la facilidad de variar el edulcorante que se emplea en su elaboración.
- El subproducto que se genera en su fabricación (cascarilla de cacao) es bastante solicitado por productores de té de cacao, lo cual genera un ingreso adicional.
- Empresa dedicada netamente a desarrollar el mercado, de modo que su plaza en él se encuentre asegurada.

### Oportunidades

- Mercado de alimentos saludables se encuentra en crecimiento en los últimos años.
- Marco legal permite el desarrollo de la pequeña empresa.
- Mercado meta conformado principalmente por los niveles socioeconómicos A, B y C, quienes son los que mayor poder adquisitivo poseen y más gastan en el consumo de alimentos beneficiosos para la salud.
- Incremento de tiendas orgánicas en Lima Metropolitana.
- Desarrollo de la venta de productos por medios digitales (E-commerce).

### Debilidades

- Empresa nueva en el mercado, por lo que debe darse a conocer de forma intensiva, a través de distintas estrategias de mercadotecnia.
- Dependencia de proveedores del cacao en grano, ya que sin este no se puede realizar ninguna otra operación.
- Inexistencia de data específica del producto exacto que brinde información acerca del consumo del producto por parte de los clientes.
- Productos sustitutos con mejores precios y más reconocidos.
- Desconocimiento de la inclusión de los nibs de cacao como ingrediente de recetas, por lo que es de suma importancia evidenciar y promocionar que es factible emplearlo de insumo.

### Amenazas

- Aumento de empresas fabricantes de productos sustitutos que busquen beneficiarse de las leyes de promoción agraria, las cuales reducen el pago de impuestos como el impuesto a la renta.
- Aumento elevado en el precio de cacao en chacra.
- Prolongada etapa de introducción al mercado, la cual no permita un rápido retorno de la inversión.
- Las pocas empresas que comercializan el producto igual al nuestro decidan emplear campañas intensas de promoción para dar a conocer a su producto, de modo que al ya contar con toda la planta instalada, solo se centren en que el público los reconozca y puedan facilitar un precio menor al convenido.

En la Tabla 2, se presenta la matriz FODA para el presente proyecto.

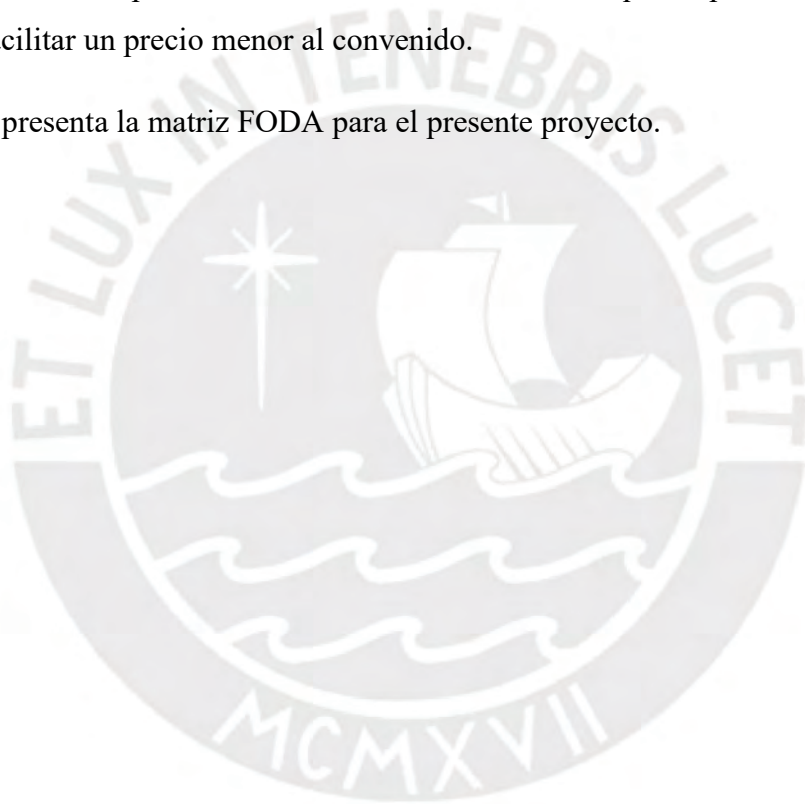


Tabla 2. Análisis FODA del proyecto.

|  | Fortalezas  | Debilidades  |
|--|---|--|
| Matriz FODA  | Producto innovador a base de uno de los principales representantes de la agricultura peruana como lo es el cacao.               | Empresa nueva en el mercado.   |
|  | Producto con una gran cantidad de beneficios para la salud de agradable gusto.  | Dependencia de proveedores del cacao en grano.   |
|  | Producto con la facilidad de variar el edulcorante que se emplea en su elaboración.   | Inexistencia de data específica del producto exacto que brinde información acerca del consumo del producto por parte de los clientes.      |
|  | El subproducto generado en su fabricación (casarilla de cacao) es bastante solicitado.  | Productos sustitutos con mejores precios y más reconocidos.  |
|  | Empresa dedicada netamente a desarrollar el mercado.  | Desconocimiento de la inclusión de los nibs de cacao como ingrediente de recetas.  |
|  |   |  |
| Oportunidades  | Estrategias FO  | Estrategias DO   |
| Mercado de alimentos saludables se encuentra en crecimiento en los últimos años. | 1. Dar a conocer los beneficios del producto, a través de un empaque con branding bien desarrollado y por campañas en las redes | 4. Establecer contratos de largo plazo con los proveedores, en los que se fijen precios a futuro, de esta forma la relación con ellos será |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Marco legal permite el desarrollo de la pequeña empresa.  | sociales de las cualidades ventajosas para la salud.   | lo suficientemente consistente.   |
| Mercado meta conformado principalmente por los niveles socioeconómicos A, B y C.                                    | 2. Ubicar los puntos de ventas en los distritos socioeconómicos con mayor presencia de tiendas orgánicas.  | 5. Fomentar diversas recetas de preparación con los nibs de cacao endulzados con stevia, a través de redes sociales, página web y en el propio empaque incluir algunas sugerencias de empleo. |
| Incremento de tiendas orgánicas en Lima Metropolitana.  | 3. Implementar una página web completa para la venta de productos, los cuales pueden variar en el tipo de edulcorante a emplear.                       |   |
| Desarrollo de la venta de productos por medios digitales.   |  |   |
| <b>Amenazas</b>   | Estrategias FA   | Estrategias DA  |
| Aumento de empresas fabricantes de productos sustitutos que busquen beneficiarse de las leyes de promoción agraria. | 6. Definir la estrategia de diferenciación del producto que se empleará, evaluar posibles variaciones del edulcorante como panela, yacón, entre otros. | 9. Comprar suficiente stock de la materia prima de forma trimestral.  |
| Aumento elevado en el precio de cacao en chacra.  | 7. Fijación de precios con el proveedor por año transcurrido.  | 10. Promocionarse masivamente por las redes sociales, de modo que la fase introductoria tenga una menor duración.   |
| Prolongada etapa de introducción al mercado.  | 8. Acceder a proveedores que posean certificaciones adicionales como la de cacao orgánico.   |   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Las pocas empresas que comercializan el producto igual al nuestro decidan emplear campañas intensas de promoción para dar a conocer su producto.</p> |  |  |
|---|--|--|





#### **2.3.4. Estrategia genérica**

En base al análisis realizado y la aplicación de las tres estrategias genéricas de Porter, se puede determinar que la estrategia de liderazgo en diferenciación es la ideal para los nibs de cacao endulzados con stevia.

Esta busca que el cliente perciba al producto como único, por lo que en el momento de la compra no tenga dificultades en pagar un precio mayor. Para lograrlo, el producto debe resaltar, a comparación de otros similares.

Los nibs de cacao endulzados con stevia se presentarán como un producto nuevo e innovador. El cual, para superar la barrera del desconocimiento por parte del público objetivo, se promocionará masivamente a través de las redes sociales, así como su presencia en las tiendas orgánicas elegidas con estaciones de degustaciones.

Por otro lado, la concepción de otros edulcorantes como la panela, yacón, entre otros, permitirá resaltar aún más la diferenciación frente a otros productos.

#### **2.3.5. Objetivos organizacionales**

Se cuentan con los siguientes objetivos organizacionales:

- Objetivo general: Analizar la viabilidad técnica y económica de una planta productora de nibs de cacao endulzados con stevia.
- Objetivos financieros: Recuperar la inversión en menos de 5 años, incrementar las ventas alrededor de 1,20% anual, y obtener una tasa de retorno anual sobre el capital superior al 15%.
- Objetivos estratégicos: Promover el consumo de derivados de cacao, incrementar la participación del mercado de forma anual, y establecer relaciones duraderas con el cliente, debido a la calidad del producto.

## **CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo final se brindan las conclusiones y recomendaciones finales a cerca del sector productivo en el país y de los nibs de cacao endulzados con stevia como producto final.

### **3.1. Conclusiones**

A continuación, se presentan cinco conclusiones a las que se llegaron.

- El cacao es uno de los 10 cultivos más representativos y de mayor aporte a la agricultura en territorio peruano, este significó el 3,8% del total nacional de cultivo para el año 2019. Por ello, su cosecha en grano, así como la fabricación de sus principales derivados es son actividades de un alto aporte, tanto para la generación de trabajo, así como el futuro aporte que se le dé al PBI.
- El factor geográfico es determinante al decidir la ubicación de la planta productiva de nibs de cacao endulzados con stevia; sin embargo, este deberá considerar factores como cercanía a los proveedores de materia prima, público objetivo, disponibilidad de mano de obra calificada, entre otros.
- El factor sociocultural permite enmarcar al público objetivo al cual se dirigirá el producto, este será para personas de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana, en los que un alto porcentaje se encuentra interesado en cuidar su alimentación, al ingerir comida saludable, dentro de la cual se encuentran los nibs de cacao endulzados con stevia.
- El poder de negociación con los proveedores es bajo, siempre que se establezcan condiciones de los contratos a largo plazo y cantidades establecidas trimestralmente, las cuales permitan establecer relaciones duraderas con los proveedores.
- Se concluye un panorama alentador para el producto del presente proyecto, ya que la materia prima lo permite por lo anteriormente descrito; además debido a que existe un notable incremento de comida saludable en el mercado actual.

### **3.2. Recomendaciones**

Finalmente, se sugieren las siguientes recomendaciones.

- Enfrentar los factores de localización en matrices, de modo que se asigne el porcentaje adecuado a cada uno de ellos, para así lograr la ubicación ideal, tanto en nivel macro, como micro.
- Evaluar varios posibles proveedores de la principal materia prima e insumos, de modo que se opten por los precios más bajos, para generar mayor rentabilidad.
- Una vez seleccionada la mano de obra calificada, realizar continuas capacitaciones, para así desarrollar eficacia y eficiencia en operarios y administrativos.
- Implementar estrategias de marketing, para que el producto sea más reconocido, a través de las redes sociales y otros medios de comunicación.
- Atender los nuevos requerimientos que se presenten a lo largo de todo el proyecto, de acuerdo al factor que se analice.
- Aplicar las estrategias corporativas en lineamiento a cada una de las actividades que se llevan a cabo, para que se permita el cumplimiento de la misión, y que se aproxime más a la visión.
- Realizar los capítulos de estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal, estudio de la organización, estudio de inversiones, económico y financiero; para finalmente abordar las conclusiones y recomendaciones generales del presente proyecto, y por ende, la factibilidad que se concluye a partir de cada estudio elaborado.

## BIBLIOGRAFÍA

### APLICACIÓN DE POWER BI

2020 *Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector*. Lima. Consulta: 11 de enero de 2021.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWU5NDRkYzUtNzRjZi00NzM5LWEzMDItYzExZjg4Njg2ZWQ0IiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtdNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>

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

2019 *Niveles socioeconómicos 2019*. Lima. Consulta 14 de abril de 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

### DEUSTO FORMACION

2014 “*Estrategias competitivas de Porter: la estrategia de diferenciación del producto o servicio*”. Lima, 06 de mayo de 2014. Consulta 21 de mayo de 2020.

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>

### DIARIO GESTIÓN

2017 “*Lima Orgánica: el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público*”. Diario Gestión.

Lima, 05 de abril de 2017. Consulta 21 de mayo de 2020.

<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

### DIARIO LA REPÚBLICA

2012 “*El 90% de peruanos siente orgullo por su comida, y el cebiche es el plato bandera*”. Diario La República. Lima, 05 de abril de 2017. Consulta 21 de mayo de 2020.

<https://larepublica.pe/sociedad/662240-el-90-de-peruanos-siente-orgullo-por-su-comida-y-el-cebiche-es-el-plato-bandera/>

2018 “*Datum presenta estudio sobre vida saludable*”. Diario La República. Lima, 20 de febrero de 2018. Consulta 21 de mayo de 2020.

<https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 “*La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*”. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 28 de abril de 2020.

[http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,del%20Per%C3%BA%20\(32%20625%20948](http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,del%20Per%C3%BA%20(32%20625%20948)

### LEGISLACIÓN

2003 *Ley de promoción y formalización de micro y pequeña empresa*. Lima. Consulta: 25 de julio de 2020.

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20por,y%20su%20contribuci%C3%B3n%20a%20la>

#### MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2016 *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. Lima. Consulta: 14 de abril de 2020.

[www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016](http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016)

2019 *Commodities: Cacao 2019*.

Lima. Consulta: 06 de abril de 2020.

[http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/97/1/commodities\\_cacao\\_enero2019.pdf](http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/97/1/commodities_cacao_enero2019.pdf)

#### PASIÓN POR EL DERECHO

2020 “¿Cómo funcionaba el régimen laboral agrario?”. Lima, 02 de diciembre de 2020. Consulta: 3 de diciembre de 2020.

<https://lpderecho.pe/regimen-laboral-agrario-peruano-ley-27360/>

#### PERU INFO

2014 *El Perú, turismo y lo insólito*. Lima. Consulta: 14 de abril de 2020.

<https://www.peruinformation.org/>

#### PLATAFORMA ÚNICA DEL ESTADO

2020 *Resolución de Secretaria General N°0171-2020-MIDAGRI*.

Lima. Consulta: 28 de noviembre de 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/1366223-0171-2020-midagri>

2020 *Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego*. Lima. Consulta: 16 de noviembre de 2020.

<https://www.gob.pe/midagri>

2019 “*Minagri: En el Perú más de 100 mil familias se dedican al cultivo de cacao en 16 regiones*”. Lima. Consulta: 23 de junio del 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/52030-minagri-en-el-peru-mas-de-100-mil-familias-se-dedican-al-cultivo-de-cacao-en-16-regiones>

#### PROMOVIENDO EL CACAO PERUANO E INTERESES DE LOS PRODUCTORES A NIVEL MUNDIAL

2020 *Aprender sobre el cacao peruano*. Lima. Consulta: 14 de abril de 2020.

<http://appcacao.org/aprender/>

#### SIERRA EXPORTADORA

2020 *Sierra exportadora*. Lima. Consulta: 14 de abril de 2020.

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/cacao/que-significa.php>

#### UNIVERSIDAD DE LIMA

2017 *Oportunidades de inversión y crecimiento del cacao peruano*. Lima, 05 de diciembre de 2017. Consulta: 14 de abril de 2020.

<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/negocios-internacionales/noticias/oportunidades-de-inversion-y-crecimiento-del-cacao>

