



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024 PARA LA
EMPRESA AGRO INDUSTRIAS MAKAO PERÚ
S.A.C.**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

MILAGROS MARIELA AGURTO ARCA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Coaching y
Liderazgo

SOFIA DEL PILAR OLIDEN CASUSOL
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Proyectos

Asesor:
Mag. Flor Elvira Rios Rivero

Lima – Perú
2021

Dedicatoria

A mi esposo e hijo, que gracias a su comprensión y apoyo fue posible realizar este trabajo.

A mis sobrinos para que siempre recuerden, que no hay edad para realizar los sueños y lograr los objetivos.

Sofia Oleden

A la vida, a la fe y a la esperanza.

Milagros Agurto

Agradecimientos

A nuestra asesora Flor Ríos por convertir nuestra frustración en un reto de gran aprendizaje. Gracias por su apoyo, su cariño y toda su sabiduría.

A todas las personas de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola que siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos con una sonrisa. Gracias a los colaboradores de la biblioteca, soporte de sistemas y plataforma de atención al alumno EPG.

Y a todas las personas que nos han regalado su conocimiento, su retroalimentación y su paciencia.

Resumen

El presente documento es el plan estratégico para la empresa Agro Industrias Makao Perú S.A.C. para el período 2020 – 2024, empresa peruana, dedicada a la producción y comercialización de chocolates de alto porcentaje de cacao, conocidos como chocolates premium.

El objetivo de este documento es analizar la situación real de la empresa y elaborar un plan estratégico que le permita definir y alcanzar sus objetivos en el corto y mediano plazo para generar un impacto económico a partir de un incremento en sus ventas.

En los últimos cinco años Agro Industrias Makao Perú S.A.C. ha mantenido sus volúmenes de venta, sin embargo son niveles bajos para las oportunidades que ofrece el mercado, y en el año 2019 se vieron disminuidos respecto a los años anteriores.

Se ha identificado debilidades en la organización como la concentración de funciones por parte de la Gerencia General, la alta rotación de personal, la falta de solidez financiera y el débil posicionamiento de la marca, entre otras, que afectan claramente el desenvolvimiento de la organización y la oportunidad de crecer en el mercado.

Por otro lado, se ha identificado fortalezas como la calidad del grano de cacao y que los accionistas al ser expertos en la industria alimentaria han creado un método propio que le permite producir un chocolate con características únicas y que no están siendo aprovechadas comercialmente.

El entorno brinda muchas oportunidades a los productores de chocolate, ya que es un sector en crecimiento y el Perú es un país aún con bajo consumo de este producto respecto a otros países de Latinoamérica, lo que ofrece muchas posibilidades de crecimiento y desarrollo del mercado; sumada a esta oportunidad, la industria del chocolate tiene muchas opciones de investigación, desarrollo e innovación, que aún no están siendo aprovechadas por todas las empresas, en especial por Agro Industrias Makao Perú S.A.C.

La visión de la organización para el 2024 es ser reconocida no solo por la calidad del chocolate sino por la innovación, para ello es indispensable lograr en el tiempo la consolidación financiera para lo cual la propuesta del plan estratégico plantea alcanzar los objetivos estratégicos como: Consolidar para finales del año 2024 la situación

económica - financiera de Makao Perú logrando una rentabilidad del 40%; Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021 y Proyectar para el 2024 la internacionalización del producto a (dos) países de la Unión Europea.

Finalmente, este estudio busca que el planeamiento estratégico sirva como herramienta de gestión en Agro Industrias Makao Perú S.A.C. logrando el crecimiento y desarrollo de la organización, impactando en el sector y en los mercados.

Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen	4
Índice de Figuras	10
Índice de Tablas	12
Capítulo I: Descripción de la Empresa y el Negocio.....	14
1.1 Historia de la empresa	14
1.2 Contexto geográfico en la que opera	15
1.3 Industria en la que compete	16
1.4 Descripción del modelo de negocio	21
1.5 Estrategia actual de la empresa.....	23
1.6 Ciclo de vida de los productos	24
1.7 Ciclo de vida de la empresa	24
1.8 Descripción de la organización	25
1.8.1 Estructura organizacional actual de la empresa	25
1.8.2 Descripción de la cultura organizacional.....	27
1.9 Análisis de la misión, visión y valores actuales.....	28
Visión.....	28
Misión	28
Valores	29
1.10 Misión, visión y valores propuestos.....	29
1.11 Situación de mercado y financiera actual de la industria.	30
Capítulo II: Análisis del entorno	33
2.1 Análisis del macroentorno	33
2.1.1 Análisis Político-Gubernamental	33
2.1.2 Análisis Económico	34
2.1.3 Análisis legal	38
2.1.4 Análisis Cultural o Social.....	42

2.1.5	Análisis Tecnológico	43
2.1.6	Análisis Ecológico Ambiental	45
2.1.7	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	48
2.2	Análisis del micro-entorno	49
2.2.1	Descripción y análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria.	49
2.2.2	Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas	53
2.2.3	Análisis del grado de atractividad de la industria	56
2.2.4	Análisis del perfil competitivo	56
Capítulo 3. Análisis Interno.....		58
3.1	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:	58
3.1.1	Actividades primarias	58
3.1.2	Actividades de Apoyo.....	61
3.2	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	61
3.3	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	62
3.4	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	63
3.5	Análisis de recursos y capacidades (Matriz VRIO)	64
3.6	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	64
Capítulo 4. Objetivos y estrategias		65
4.1	Planteamiento de los Objetivos estratégicos	65
4.1.1	Objetivos estratégicos	65
4.1.2	Análisis de los objetivos estratégicos	65
4.2	Diseño y formulación de las estrategias	67
4.2.1	Modelo Océano Azul	67
4.2.2	Matrices de formulación de estrategias.....	72
4.3	Resumen de las estrategias formuladas	80
4.4	Selección de la estrategia	81
4.4.1	Método Factores Estratégicos Claves.....	81
4.4.2	Método de Escenarios.....	82
4.4.3	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	90

4.4.4. Descripción de la estrategia seleccionada	92
4.4.5. Descripción de la estrategia contingente.....	92
Capítulo 5. Implementación y control	93
5.1. Implementación de la estrategia	93
5.1.1. Mapa de la Estrategia.....	93
5.1.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	95
5.1.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	96
5.1.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	97
5.1.5. Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos	98
5.1.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	99
5.1.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.	100
5.1.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	101
5.2. Evaluación y control	102
5.2.1. Evaluación Cualitativa	102
5.2.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	103
Conclusiones y recomendaciones	116
Referencias.....	117
Anexos.....	123
Anexo I: Entrevista a Profundidad a Especialista: Gerente General Global Food Safety S.A.C.....	123
Anexo II: Entrevista a Profundidad a Especialista Chocolates Cacao Amazónico – Gerente de Ventas - Milenko Kisik.....	135
Anexo III: Entrevista a Profundidad a Especialista del Ministerio de Agricultura y Riego Ingeniera Rosa Chávez Hurtado.....	136
Anexo IV: Entrevista a Profundidad al Gerente General de Agro Industrias Makao Perú Ing. Arturo Urrelo.....	139
Anexo V: Entrevista a Profundidad: Gerencia General de la Cooperativa Cacaotera Alto Huallaga	144
Anexo VI: Entrevista a Profundidad: Gerencia Comercial Makao Perú. Sr. Carlos Aquino Ferrua.	147

Anexo VII: Proceso de Producción de Makao Perú (Obtenido de la entrevista realizada al Gerente General Arturo Urrelo).....	149
--	-----

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa físico político Región San Martín.....	16
Figura 2. Zonas de producción de cacao en el Perú.....	17
Figura 3. Modelo de Negocio CANVAS.....	22
Figura 4. Estrategias competitivas genéricas.....	23
Figura 5. Ventas realizadas del 2011 al 2018 Makao Perú.....	25
Figura 6. Organigrama Makao Perú.....	26
Figura 7. Ventas de chocolates en el Perú.....	30
Figura 8. Ventas según categorías de chocolates en el Perú:.....	31
Figura 9. Plan Reactivación - Informe de situación mayo - agosto.....	33
Figura 10. Índice de la Producción Agropecuaria Enero 2018 - Junio 2020.....	35
Figura 11. Evolución del Tipo de cambio, por BCRP.....	36
Figura 12. Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el PIB por países.....	37
Figura 13. Crecimiento del PIB.....	37
Figura 14. Advertencias publicitarias en los alimentos procesados.....	41
Figura 15. Crecimiento de la clase media.....	42
Figura 16. Tasa Penetración de Internet en América Latina.....	45
Figura 17. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	50
Figura 18. Cadena de Valor de la Empresa Makao Perú.....	58
Figura 19. Flujograma del Proceso de Producción y comercialización de Makao.....	59
Figura 20. Regiones y celdas en la matriz IE.....	78
Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia.....	79
Figura 22. Mapa Estratégico de Makao Perú.....	94
Figura 23. <i>Tasas de interés promedio del sistema bancario</i>	115
Figura 24. Entrevista Ing. Paola Fano C.....	134
Figura 25. Grano seco de Cacao.....	150
Figura 26. Vaina de cacao con mucílago.....	150
Figura 27. Cajas de fermentación "Makao Perú".....	151
Figura 28. Camas de secado del cacao.....	152
Figura 29. Máquina tostadora.....	153
Figura 30. Máquina de Descascarillado.....	154
Figura 31. Máquina Conchadora.....	154
Figura 32. Utensilios para el tamizado y pesado del chocolate.....	155
Figura 33. Moldes utilizados para los chocolates.....	155
Figura 34. Cámaras de frío.....	156
Figura 35. Envase primario.....	157

Figura 36. Esquema del Proceso de Producción del Chocolate 158

Índice de Tablas

Tabla 1	Análisis de la visión de Makao Perú.	28
Tabla 2	Análisis de la Misión de Makao Perú.	29
Tabla 3	Nivel de cadmio en el chocolate.	39
Tabla 4	Parámetros técnicos en los alimentos procesados.	40
Tabla 5	Matriz EFE.	48
Tabla 6	Entrada de nuevos competidores	54
Tabla 7	Poder de negociación de proveedores	54
Tabla 8	Desarrollo potencial de productos sustitutos	55
Tabla 9	Poder de negociación de los consumidores	55
Tabla 10	Rivalidad entre empresas competidoras	56
Tabla 11	Matriz de atractividad de la industria	56
Tabla 12	Matriz del perfil competitivo.	57
Tabla 13	Análisis de la cadena de valor de Makao Perú.	61
Tabla 14	Benchmarking	62
Tabla 15	Matriz EFI	63
Tabla 16	Matriz VRIO	64
Tabla 17	Objetivos estratégicos y debilidades relacionadas	66
Tabla 18	Objetivos estratégicos y fortalezas relacionadas	67
Tabla 19	Lienzo situación actual de Makao Perú	68
Tabla 20	Lienzo Chocolates Premium - Competencia	69
Tabla 21	Lienzo actual de Makao Perú y Chocolate Premium	70
Tabla 22	Matriz ERIC	70
Tabla 23	Lienzo Océano Azul de Makao Perú)	71
Tabla 24	Variables Identificadas para el Cumplimiento del Objetivo Estratégico	71
Tabla 25	Matriz FODA cruzado	73
Tabla 26	Calificación de los factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	74
Tabla 27	Calificación de los factores determinantes de la Estabilidad del Ambiente (EA)	74
Tabla 28	Calificación de los factores determinantes de la Fuerza de la Industria (FI)	75
Tabla 29	Calificación de los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	75
Tabla 30	Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	76
Tabla 31	Matriz Interna Externa	78
Tabla 32	Resumen de las estrategias formuladas	80
Tabla 33	Estrategias alternativas	80
Tabla 34	Matriz de selección o decisión	82

Tabla 35 Definición de contextos I.....	86
Tabla 36 Definición de contextos II.....	87
Tabla 37 Definición de escenarios.....	88
Tabla 38 Impactos en las estrategias	90
Tabla 39 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	91
Tabla 40 Análisis de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	92
Tabla 41 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	95
Tabla 42 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	96
Tabla 43 Metas para cada uno de los objetivos específicos	97
Tabla 44 Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos	98
Tabla 45 Responsable de cada una de las iniciativas.....	99
Tabla 46 Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	100
Tabla 47 Cronograma de las iniciativas.....	101
Tabla 48 Matriz Rumelt.....	102
Tabla 49 Estado de Resultados situación actual 2015 – 2019.....	103
Tabla 50 Estado de Resultados situación actual 2020 - 2024 sin las estrategias.....	104
Tabla 51 Estado de Resultados 2020 - 2024 con la nueva estrategia	104
Tabla 52 Determinación del Impuesto a la Renta.....	105
Tabla 53 Estimación de ventas 2020 - 2024	105
Tabla 54 Balance General 2011- 2019 situación actual.....	106
Tabla 55 BalanceGeneral 2019 - 2024 sin estrategia.	107
Tabla 56 Balance General 2020 - 2024 con estrategia.	108
Tabla 57 Flujo de Efectivo Económico 2020 - 2024 sin estrategias	109
Tabla 58 Flujo de Efectivo Financiero 2020 - 2024 sin estrategias	110
Tabla 59 Flujo de Efectivo Económico 2020 - 2024 con estrategias.....	111
Tabla 60 Flujo de Efectivo Financiero 2020 - 2024 con estrategias.....	111
Tabla 61 Ratios Financieros	113
Tabla 62 Determinación de la Tasa Descuento.....	113
Tabla 63 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).	114
Tabla 64 Costo Total de las iniciativas	115

Capítulo I: Descripción de la Empresa y el Negocio

1.1 Historia de la empresa

Agro Industrias Makao Perú S.A.C, conocida comercialmente como Makao Perú está localizada en el distrito de Pucacaca, provincia de Picota, Región San Martín. Fue constituida en el año 2011 e inició operaciones en el año 2012 (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos[SUNARP], 2019). Makao en la lengua Wampis o Huambisa, de los nativos de la zona, significa “Cacao”.

La empresa nace como un emprendimiento desde los estudios universitarios de dos socios, quienes vieron en el chocolate una oportunidad de negocio; iniciando sus operaciones de manera informal en 2008, con una pequeña moladora de cacao donde producían el chocolate artesanal, el cual lo ofrecían a las ferias locales.

Como parte de su proceso de formalización empresarial, establecieron una planta de producción en el distrito de Pucacaca, zona donde se produce uno de los mejores cacaos en el Perú.

Este emprendimiento se constituye inicialmente con profesionales de la industria alimentaria (socios), y para setiembre de 2012 amplían la sociedad para inyectarle capital. Las operaciones han estado a cargo de los ingenieros de industrias alimentarias y la parte comercial fue delegada a la nueva socia.

Makao Perú, produce y comercializa productos derivados del cacao como el chocolate el cual se comercializa con la marca “Makao”. La empresa no exporta sus productos; sin embargo, a través de terceros, que compran pequeñas cantidades al año, llega a países como el Japón.

Dentro de los compromisos empresariales, este proyecto tiene el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los productores cocaleros de la región San Martín, ofreciéndoles un negocio alternativo para sembrar cacao en lugar de coca

En los cinco primeros años de su fundación, Makao Perú ha ido diseñando y desarrollando fórmulas de chocolates con frutas exóticas como el ají, el coco y el aguaymanto; cereales como la kiwicha y otras oleaginosas como la pecana y el ajonjolí.

Como parte del trabajo con sus stakeholders, Makao Perú brinda capacitaciones en temas de cultivo y post cosecha a los cacaoteros; incluyendo temas de calidad, como

la trazabilidad, para que las incorporen como parte de sus competencias comprendiendo la importancia de ofrecer productos derivados de un cacao de alta calidad tanto a las empresas como al consumidor.

Asimismo, como organización está comprometida en la mejora de la calidad de vida de estos proveedores estratégicos, pues son grupos de comunidades que se ven beneficiadas y a su vez sus familias convirtiéndose en un efecto multiplicador de bienestar.

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2019), la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) para Makao Perú es el código 1543, que corresponde a elaboración de cacao y chocolates y de productos de confitería. Por el volumen de ventas anuales que no exceden a las 150 UIT, es considerada como una microempresa.

1.2 Contexto geográfico en la que opera

Las instalaciones de Makao Perú se encuentran ubicadas en el distrito de Pucacaca, provincia de Picota (a 54 km de la ciudad de Tarapoto), región San Martín que está ubicada al nororiente del territorio peruano y tiene nueve provincias: Moyobamba, Rioja, Lamas, Huallaga, San Martín, Picota, Mariscal Cáceres, Bellavista y Tocache. Geográficamente, el río Huallaga atraviesa la región de sur a norte y tiene zonas de alta cordillera, selva alta y selva baja (ver Figura 1.)



Figura 1. Mapa físico político Región San Martín. Recuperado de map-peru.com autor Instituto Geográfico Nacional www.ign.gob.pe. (Instituto Geográfico Nacional, 2019)

1.3 Industria en la que compete

Descripción del estado actual de la industria del chocolate

El cacao son semillas o almendras del árbol cuyo nombre científico es *Theobroma cacao* y se encuentran en una vaina. Sobre su origen, hay diferentes versiones. Los historiadores en su mayoría coinciden con que el origen del cacao fue en las cuencas del río Amazonas, porque ahí crecen de manera natural los árboles de cacao y esto habría sido hace más de 4,000 años. (Centro de Innovación del Cacao [CIC], 2019)

En el Perú, se cultiva en los Andes y en la selva peruana, siendo las principales regiones de cultivo, Cusco, San Martín, Amazonas, Piura, Ayacucho y Junín, lo que representa el 80% del total de la producción nacional (ver Figura 2).

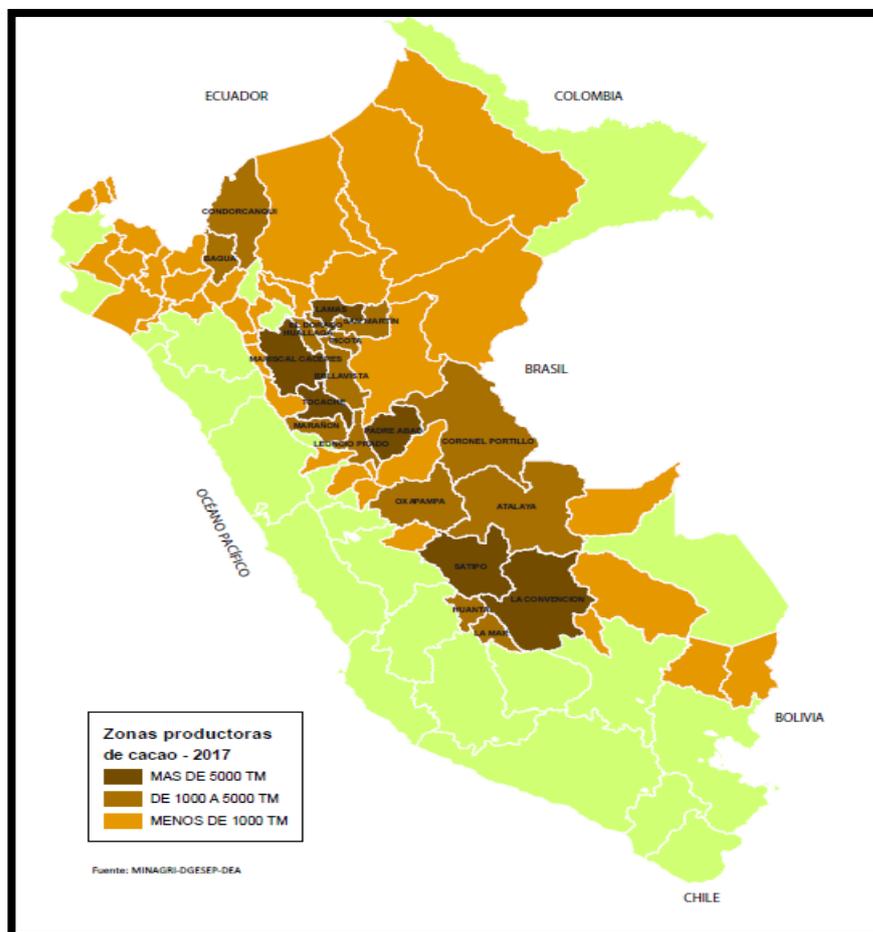


Figura 2. Zonas de producción de cacao en el Perú.
Recuperado del (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018)

En el año 2012 el cacao peruano por ser uno de los cultivos más importantes del país fue declarado patrimonio natural de la nación. Según la Organización Internacional del Cacao, el Perú produce el 60% del total de las variedades de cacao que existen en el mundo y del cacao fino y de aroma concentra el 36% de la producción mundial (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2017) convirtiéndolo en uno de los ingredientes peruanos, al igual que el café, de mayor calidad mundial, creando un valor agregado para las empresas productoras y comercializadoras de chocolates; lo que le ha permitido al Perú ser calificado por la Organización Internacional del Cacao como un país donde se produce y se exporta un cacao fino y de aroma (MINAGRI, 2016) y que países como Suiza, Bélgica y Francia, reconocidos por su exclusividad y exigencia en la calidad del chocolate; elaboren sus productos con el cacao peruano.

La especie *Theobroma cacao* L. desde el punto de vista botánico se clasifica en:
Cacao criollo: Cuyo fruto es dulce y produce un chocolate de mejor calidad y menos amargo, de delicado sabor; suave y complejo, el aroma de este cacao es intenso por lo que es reconocido como un cacao exclusivo. Como su cultivo es difícil representa un 5 al 8% de la producción mundial. Se produce en países como Perú, Colombia, Islas de Caribe, Jamaica, Venezuela e Isla de Granada entre otros.

Cacao forastero: Este cacao es poco aromático pero muy resistente, se usa para mezclar y dar cuerpo al chocolate, tiene un sabor fuerte y contiene muchos taninos, es astringente, amargo y ligeramente ácido, por estas razones es considerado un cacao ordinario y es el más usado en los chocolates conocidos como corrientes.

Cacao trinitario: Este es un híbrido de los dos anteriores y su origen está en la Isla Trinidad, representa del 10 al 15% de la producción mundial.

Los granos de cacao desde el punto de vista comercial e industrial en el mercado mundial se clasifican en las siguientes categorías, según la Organización Internacional del Cacao: cacao fino de aroma y cacao convencional.

Existe un consenso que el cacao fino es el de calidad superior, con aromas y sabores especiales y distintivos y cuyas características de sabor, olor, color, textura (propiedades organolépticas) se pueden percibir claramente. Este tipo de cacao se produce en la zona amazónica del Perú y Ecuador, “que, siendo genéticamente cacaos forasteros, por sus características organolépticas se consideran como cacaos 100% finos y de aroma” (Iniciativa Latinamericana del Cacao - Banco de Desarrollo de América Latina, 2018). Anteriormente, los cacaos finos eran básicamente de la variedad criollo y trinitario.

Respecto del cacao es a partir de las semillas del fruto que se obtiene el cacao en granos o almendras las que son sometidas a los diferentes procesos para obtener los productos derivados. La almendra de cacao pasa un proceso de trituration donde la divide en diferentes tamaños, luego pasa por un segundo proceso de trituration para obtener una masa fina y homogénea conocida como pasta o licor de cacao, que es el insumo para la producción del chocolate. El licor de cacao es chocolate puro en forma líquida compuesto por cacao seco y grasa o manteca de cacao. Cuando se prensa el licor de cacao se separa la manteca del cacao seco o polvo. La manteca de cacao es la parte grasa de los granos y es un producto intermedio y final a la vez; y representa en promedio un 25% del peso del chocolate. El cacao en polvo que también le llaman torta

de cacao es de donde se obtiene la cocoa en polvo o cocoa que se utiliza en la repostería (MINAGRI, 2016).

Un cacao premium va a depender de la composición de la grasa que contiene, mientras el cacao tenga mayor cantidad de materia grasa es más valorizado en el mercado, independientemente de la variedad que sea criollo, forastero o trinitario. La cantidad de grasa depende de la cosecha (Ver Anexo 1).

Cuando se hace referencia al contenido de cacao en un chocolate, este se describe en porcentaje y de acuerdo con la cantidad que contenga le dará la característica de un chocolate fino. A pesar de que no existe una legislación ni normas técnicas para la denominación de un chocolate fino, un porcentaje de 60% de cacao; ya es considerado como un chocolate fino, pues se obtiene de una mezcla en su mayoría de pasta de cacao, con manteca de cacao y azúcar. (Ver Anexo 1)

Desde el 2015, en el Perú el consumo de chocolates con más de 30% de cacao ha crecido; la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) explica que este crecimiento se debe a que el consumidor ya acepta la calidad, el sabor y el precio de un chocolate fino. Lo que ha favorecido a esta tendencia, es el desarrollo de emprendimientos, pues existen más de 150 marcas de chocolates en el mercado, elaborados a partir de cacao peruano y que se producen y comercializan, la mayoría de ellos, en el interior de país. (Gestión, 2018a)

El Perú a pesar de producir un cacao de alta calidad y ocupar el segundo lugar a nivel mundial como productor de cacao orgánico (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP], 2017) ocupa la quinta posición en consumo de chocolates en América Latina después de países como Chile, Uruguay Brasil y Argentina (Andina, 2017a).

En la IX edición del Salón de Cacao y Chocolate, el MINAGRI informó que el consumo per cápita de chocolates en el país, está alrededor del medio kilo, cantidad que, al compararla con el consumo en países europeos está muy por debajo, pues Bélgica tiene un consumo per cápita que supera los 10 kilos (Gestión, 2018 b) y Suiza de 10.3 kilos al año (Le News, 2019).

La categoría de chocolates finos en el mundo es aún un mercado nicho, se estima que del total de los chocolates que se comercializan solo el 1% demanda chocolates finos. (Redagrícola, 2017). La industria del chocolate en el Perú está en crecimiento, y la de los chocolates orgánicos es relativamente nueva, de acuerdo con APPCACAO este

crecimiento se basa porque el consumidor actual acepta el precio, el sabor y la calidad de un chocolate fino (que contiene más de 35% de cacao).

La mejora de la competitividad que el cacao peruano y el chocolate han alcanzado ha hecho que el Instituto Nacional de Calidad elabore el esquema de lo que será la Norma Técnica Peruana de Análisis Sensorial del Cacao y Chocolate. Esta norma es considerada en el mundo como la primera de su tipo y se espera que ayude a promover el consumo interno de chocolate en el país. (Instituto Nacional de la Calidad [INACAL], 2018).

Una de las características del mercado del cacao, es ser variable y de evolucionar constantemente; es así que, los consumidores buscan experiencias con nuevos e innovadores productos, además de que sean saludables; retando a las empresas a investigar para desarrollar productos únicos y originales e implementar estrategias diferenciadas para crear nuevas tendencias que satisfagan a su mercado actual y que les permita la búsqueda y conquista de nuevos mercados, de tal manera que el desarrollo de chocolates finos con sabores exóticos o inusuales se convierten en una oportunidad de negocio.

Es así como, en Europa y Asia se comercializan a partir de las ideas revolucionarias e innovadoras de los artesanos chocolateros; bombones que incluyen aromas y sabores diferentes usando productos como las finas hierbas, la crema de queso, el tomillo y el apio, entre otros. (Cooperación CODAN, 2015) Y específicamente en el mercado asiático, el consumo de chocolates finos con ají es una realidad, especialmente en países como Singapur, Corea, Japón por mencionar algunos.

Ocampo, Ríos y Soria (2012, p. 18) explican que, dentro de 20 años, el cacao podría ser tan escaso, que convierta al chocolate en un carísimo producto de lujo. El chocolate auténtico será dentro de dos décadas un carísimo y escaso producto que hará honor a su origen: *Theobroma cacao*, “el alimento de los dioses”. (Felipa, 2015)

Una cadena de valor integrada para una economía cacaotera sostenible supone que todas las partes se interesen en promover y desarrollar políticas para el logro de niveles de producción y a su vez de transformación y de consumo del cacao y sus productos y que sean socialmente responsables, racionales ecológicamente y viables económicamente.

El objetivo de este enfoque es mejorar la productividad y la rentabilidad en la cadena de valor del cacao para todas las partes interesadas, principalmente para los pequeños productores, mediante la introducción de buenas prácticas en los campos de la responsabilidad social, el comercio justo y la certificación.

En el Perú, algunas de las grandes empresas locales son Coffe Trading (Negusa); Machu Picchu Foods, Romex y Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A. que adquirió los activos de Good Foods S.A (Winters), cuya producción es principalmente para el mercado interno y venden sus insumos al por mayor o en maquila para distintas empresas locales y extranjeras.

1.4 Descripción del modelo de negocio

El Modelo Canvas es una herramienta creada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur que ayuda a definir y a plantear un modelo de negocios fácil de entender, se descompone en nueve bloques que son: la casilla de clientes, la de propuesta de valor, la relación que tenemos con nuestros clientes, canales, ingresos, las actividades claves, los recursos claves que vamos a necesitar, partners con los que podemos asociarnos y costos. (ver Figura 3)

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relaciones con el cliente	Segmento de mercados
Cacaoteros Diseñadores Imprenta	Certificación HACCP Certificación Orgánica Implementar la web Contrato para aprovisionamiento del cacao Capacitación y supervisión post-cosecha Documentar proceso producción	Brindar un chocolate con una experiencia exclusiva para un público de paladar exigente	Ofrecer información sobre los beneficios del consumo de chocolate MAKAO: Estilos de vida saludable, historia e impacto en las comunidades cacaoteras, historia del cacao y chocolate	Hombres y mujeres de 18 años en adelante. Nivel socioeconómico medio y alto que disfrutan de consumir un chocolate con alto porcentaje de cacao, con sabor y textura exclusivos
	Recursos Claves	Beneficio social, aportar a la calidad de vida de los cacaoteros que proveen el cacao	Canales	
	Planta de producción Puntos de venta Información mercado sobre gustos y preferencias y beneficios del cacao Personal técnico		Canal propio directo: FFVV, sitio web, redes sociales Canal propio indirecto: Tienda propia Canal socio (indirecto): mayorista, tienda de socios	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Planilla Honorarios Materia Prima Insumos Gastos Administrativos		Venta de chocolates al por mayor y por menor		

Figura 3. Modelo de Negocio CANVAS
Adaptado de "Generación de modelo de negocio" por (Osterwalder, 2011) Deusto p.14-42.

1.5 Estrategia actual de la empresa

La estrategia genérica guiará las actividades y las operaciones de las organizaciones para superar a la competencia. Estas se definen *a priori* y deben mantener coherencia con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización. Porter en 1980 definió tres estrategias para obtener las ventajas competitivas: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación y (c) enfoque (en costos o en diferenciación). La estrategia genérica que elija una empresa estará en función de la habilidad, los recursos y las capacidades distintivas. Las variables decisivas son (a) el alcance del mercado (amplio o angosto) y (b) la ventaja competitiva (si la organización es fuerte o débil en el mercado según la calidad de sus productos) (D'Alessio, 2015).



Figura 4. Estrategias competitivas genéricas.
Adaptado de "Estrategias El proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia" por D'Alessio F.2015 p.225.

La estrategia genérica actual de Makao Perú es la de enfoque en diferenciación. D'Alessio (2015) refiere que una organización pequeña que toma un segmento del mercado menos amplio, sea por calidad o por costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas es la que caracteriza a esta estrategia. Lo que significa que la empresa se concentra en un grupo particular de clientes, en un mercado geográfico específico o en una línea de producto. En la medida que el mercado de la organización se amplíe podrá adoptar una estrategia genérica de diferenciación manteniendo la calidad del producto, pero con un alcance más amplio del mercado.

1.6 Ciclo de vida de los productos

Los productos en el mercado atraviesan etapas conocidas como Ciclo de Vida del Producto (CVP), según Kotler y Keller (2012) estas fases son: introducción, crecimiento, madurez y declinación; cuya trayectoria generalmente es en forma de campana. El ciclo de vida del producto permite hacer un análisis de la categoría, el producto o la marca. El modelo más común del CVP es el de volumen de ventas o crecimiento de ventas en el tiempo.

La organización no cuenta con una relación de ventas por producto, por lo que no es posible poder hacer un análisis del ciclo de vida de los productos, solo cuenta con los informes financieros presentados a la SUNAT.

1.7 Ciclo de vida de la empresa

Dickinson (2011) define las etapas del ciclo de vida de la empresa basada en las cinco etapas que propusieron Gort y Kepler (1982): (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, (d) reestructuración (shake-out) y (e) declinación.

A pesar de los casi siete años de operaciones que tiene la empresa, su ciclo de vida está en la etapa de introducción. La etapa de introducción se caracteriza por una baja penetración del mercado, carencia de clientela establecida y de economías de escalas y un déficit de conocimiento acerca de los ingresos y costos. Respecto a las inversiones en esta etapa hay importantes inversiones en activos fijos; a su vez hay ausencia de autofinanciación y las necesidades de inversión de capital (Terreno, Sattler, & Perez, 2017)

El análisis del ciclo de vida realizado a la empresa Makao Perú basada en la información recibida (Ver anexo IV) se encuentra en introducción tanto por la baja penetración en el mercado, la carencia de economías de escala y el déficit de conocimiento de los flujos financieros. Sin embargo, ha tenido un crecimiento, pero este no es sostenido (ver Figura 5).

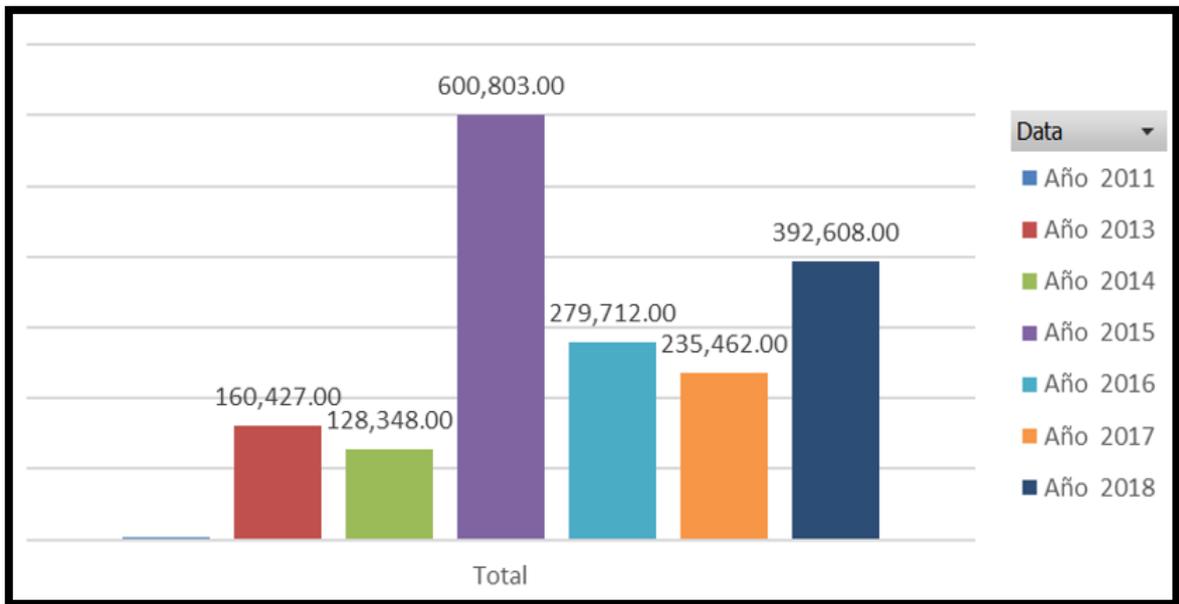


Figura 5. Ventas realizadas del 2011 al 2018 Makao Perú.
Adaptado de los Estados financieros presentados a la Sunat.

1.8 Descripción de la organización

Agro Industrias Makao Perú S.A.C, es una empresa que produce y comercializa productos derivados del cacao como el chocolate.

1.8.1 Estructura organizacional actual de la empresa

Según D'Alessio (2015) la estructura organizacional son las tareas y funciones específicas de cada colaborador, para crear valor y explica el modo en que esas tareas se entrelazan para incrementar las competencias distintivas (eficiencia, calidad, innovación y la respuesta a los clientes) que son las que crean la ventaja competitiva.

El organigrama de Makao Perú presenta de acuerdo con los niveles jerárquicos la siguiente estructura. (ver Figura 6)

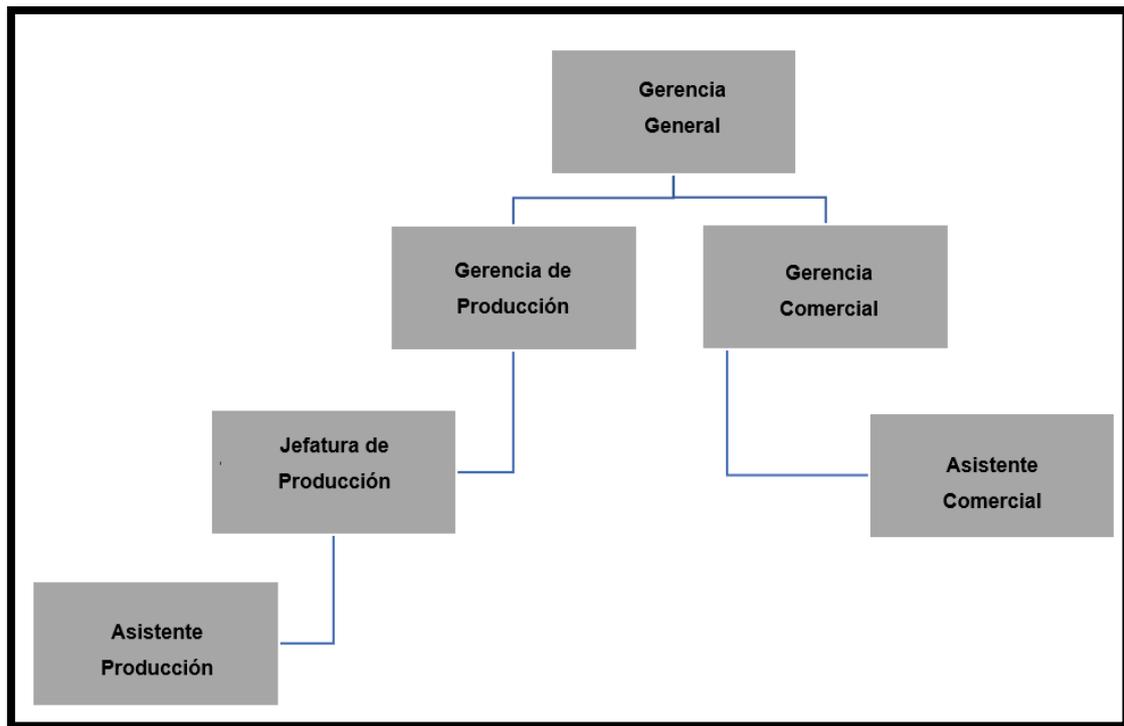


Figura 6. Organigrama Makao Perú.
 Recuperado de entrevista realizada al Gerente General de Makao Perú Arturo Urrelo G. (ver Anexo IV).

Gerencia General: Como parte de la práctica común en el manejo económico – financiero en las micro y pequeñas empresas se presenta la centralización. Es así, que en esta organización el Gerente General es el representante legal de la empresa, se encarga de ver los temas financieros, legales, de producción y por problemas de comunicación entre la Gerencia Comercial y Producción, la Gerencia General actúa como intermediario para facilitar y habilitar los procesos de producción (Ver Anexo VII).

Gerencia Comercial: Se encarga de ver los temas de marketing y ventas, desarrollo de mercado y junto con la Gerencia General se encarga de la investigación e innovación de nuevos productos para que puedan ser desarrollados por el área de Producción (Ver Anexo VII).

Gerencia de Producción: Realiza la investigación de nuevos productos, planifica y supervisa los procesos de producción de acuerdo con los requerimientos de la Gerencia Comercial, sin embargo, por los problemas de comunicación mencionados, la Gerencia de Producción no siempre cumple con los calendarios de entrega (Ver Anexo VII).

Jefe de Producción: Es la persona responsable de la parte operativa de la producción (Ver Anexo VII).

La empresa no cuenta con un manual de funciones por lo que las mismas no están delimitadas pudiendo encontrarse un traslape o duplicidad de funciones en el desarrollo de las actividades y el personal es multifuncional. La Gerencia de Producción puede tomar decisiones que competen a la Gerencia General, en muchas ocasiones interviene e interfiere en las acciones de la Gerencia Comercial, que directamente se encarga del Marketing y las Ventas.

Dado que la empresa es pequeña y no compleja, su estructura es plana. Sin embargo, centraliza las decisiones en la Gerencia General, lo que le resta flexibilidad y no hay una rápida respuesta a las necesidades del mercado - efectividad.

Actualmente la Gerencia General ha centralizado las actividades al asumir los aspectos legales, recursos humanos, marketing y otras funciones por cambios en la organización (Ver anexo IV), los que por el momento no tienen un plazo de duración.

El personal de Makao Perú solo tiene seis (06) personas fijas, todos los demás trabajan por un modelo rotativo o por campañas.

1.8.2 Descripción de la cultura organizacional

Cuando se habla de cultura organizacional, se habla de 4 elementos corporativos: principios, valores, costumbres y tradiciones (Chiavenato, 2017).

En costumbres se expresan las prácticas establecidas por la organización como celebración del Día de la Madre, Navidad y Día de la Independencia; las que Makao Perú celebra con sus colaboradores, además de guardar las fechas religiosas tradicionales como Semana Santa.

En Makao Perú no han sido definidos los valores corporativos.

1.9 Análisis de la misión, visión y valores actuales

Visión

La visión de Makao Perú es: “Empresa líder y consolidada a nivel nacional e internacional en la producción y comercialización de derivados del cacao; incorporando las buenas prácticas de manufactura en nuestros procesos productivos, con gestión social y ambiental; para garantizar un producto de alta calidad a los mercados”.

Análisis de la visión: La visión responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? (ver Tabla 1)

Tabla 1
Análisis de la visión de Makao Perú.

Visión	SI	NO	Análisis
Una visión clara es la base de una misión detallada	-	X	Poca claridad en el enunciado. No enuncia una visión, está más relacionada con la descripción del negocio y acciones “ <i>about us</i> ”, No es inspiradora, es narrativa.
Redacción breve	-	X	Muy extenso, no es sencillo, ni conciso. Enunciado vago pues no define consolidado a nivel nacional ¿en qué? Ventas, participación del mercado, etc.
Aquello que buscan alcanzar en el largo plazo. Objetivos claros y definidos	-	X	La visión no es SMART. No está redactado como un objetivo. No hay definición del horizonte en el tiempo.

Nota. Adaptado de Administración Estratégica (David, 2013).

Misión

La misión de Makao Perú es: “Somos una Empresa privada de producción, comercialización, investigación y servicios, dedicada al procesamiento agroindustrial del cacao; comprometida con el desarrollo socio - económico de nuestros trabajadores y aliados estratégicos. Nuestras actividades tienen un alto grado de responsabilidad social, económica y ambiental, genera valor agregado, ofrece calidad al consumidor y guarda una actitud de respeto al medio ambiente y la biodiversidad.”

Análisis de la Misión: La misión de una empresa debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (ver Tabla 2)

Tabla 2
Análisis de la Misión de Makao Perú.

Misión	SI	NO	Análisis
¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué es y a quién servimos?	-	X	Responde la pregunta, pero no específicamente o de manera concisa.
Declaración es clara	-	X	Muy extenso, no es sencillo, ni conciso, el enunciado es vago, no es reflexivo. No es inspiradora
Alcance amplio (generar variedad de estrategias y objetivos)	X	-	Si es de alcance amplio
Misión Conciliatoria (para las partes interesadas: gerentes, colaboradores, clientes, proveedores y accionistas)	-	X	Carente para empoderar a sus colaboradores (quienes no conocen la misión de la empresa), así como los clientes, proveedores.
Debe encontrar el balance justo entre la especificidad y generalidad	-	X	Muy confuso y no hay equilibrio entre la especificidad y generalidad en el enunciado
Identificar utilidad del producto para sus clientes	-	X	No está identificado
Expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.	-	X	No es "action driven" (no conduce a ninguna acción)

Nota. Conceptos obtenidos del libro de (David, 2013)

Valores

Makao Perú no cuenta con valores organizacionales

1.10 Misión, visión y valores propuestos

La Misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es la razón de ser es aquello "Que debe hacer bien para alcanzar el éxito", especifica los mercados y los productos/servicios con los que los atenderá, apalancándose de los recursos las capacidades y las competencias con que cuenta la empresa.

La Visión de una organización responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar hacer? Lo que implica un enfoque de largo plazo evaluando la situación actual y la futura de la industria, así como de la organización. La visión sirve de guía y motivación hay que difundirla con los colaboradores para alcanzar ese futuro fijado como un reto.

Los Valores son los principios que encausarán el comportamiento, las situaciones, los eventos y los resultados y que guían el proceso de la toma de decisiones. Son la filosofía de la organización y representan las creencias, tradiciones, actitudes y su personalidad. (D'Alessio, 2015).

Misión: Lograr bienestar y felicidad a todas las personas que participan en el proceso agroindustrial del cacao y a los que disfrutan de un chocolate fino en el Perú y en el mundo.

Visión: Para el 2024 Makao Perú sea reconocido como la empresa productora del mejor chocolate fino por su calidad, sabor e innovación respetando al agricultor, al medio ambiente y el bienestar del consumidor peruano y extranjero.

Valores:

- Compromiso: con proveedores, clientes y colaboradores
- Honestidad: transversalmente en todas las acciones realizadas en la Cadena de Valor de la empresa.
- Flexibilidad: a los cambios en el mercado

1.11 Situación de mercado y financiera actual de la industria.

En el 2017 creció 3.5% la facturación en la industria de chocolates respecto al año 2016, en agosto 2018 por el crecimiento económico, la aparición de nuevas marcas de chocolate y el aumento de la preferencia de productos diferenciados la industria de chocolates aumentó la facturación en 7.1% (PerúRetail, 2018).

En los últimos ocho años el mercado de chocolates en el Perú ha ido creciendo (ver Figura 7). La proyección de ventas para el año 2022 es superar los 800 millones de soles. Las ventas están dominadas por el chocolate estándar que representa el 95% del valor de las ventas, sin embargo, el chocolate con alto porcentaje de cacao poco a poco está ganando terreno (Euromonitor International, 2018).

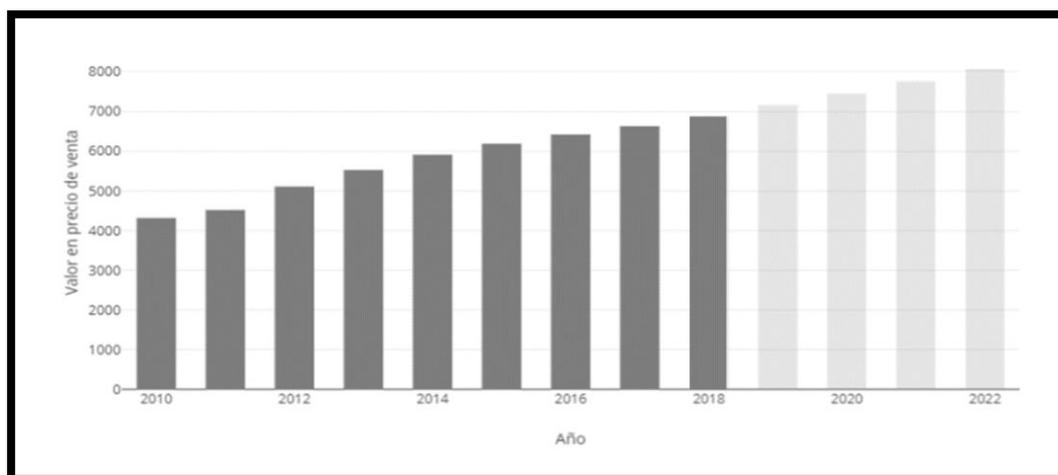


Figura 7. Ventas de chocolates en el Perú
Recuperado de "Análisis del consumo de chocolate fino en Lima"; por Aybar, G. 2018.

Las ventas según la categoría se dividen en 52% chocolate en tableta, 27% chocolate en barra, 8% chocolate surtido en la caja, 7% en bolsas (grandes y pequeñas), 2% chocolates que se venden en fechas especiales (Día de la Madre, Pascua, San Valentín, Navidad), 1% chocolates con juguetes y 3% otras presentaciones. Representando el total del mercado de chocolates 663.2 millones de soles según Euromonitor International.

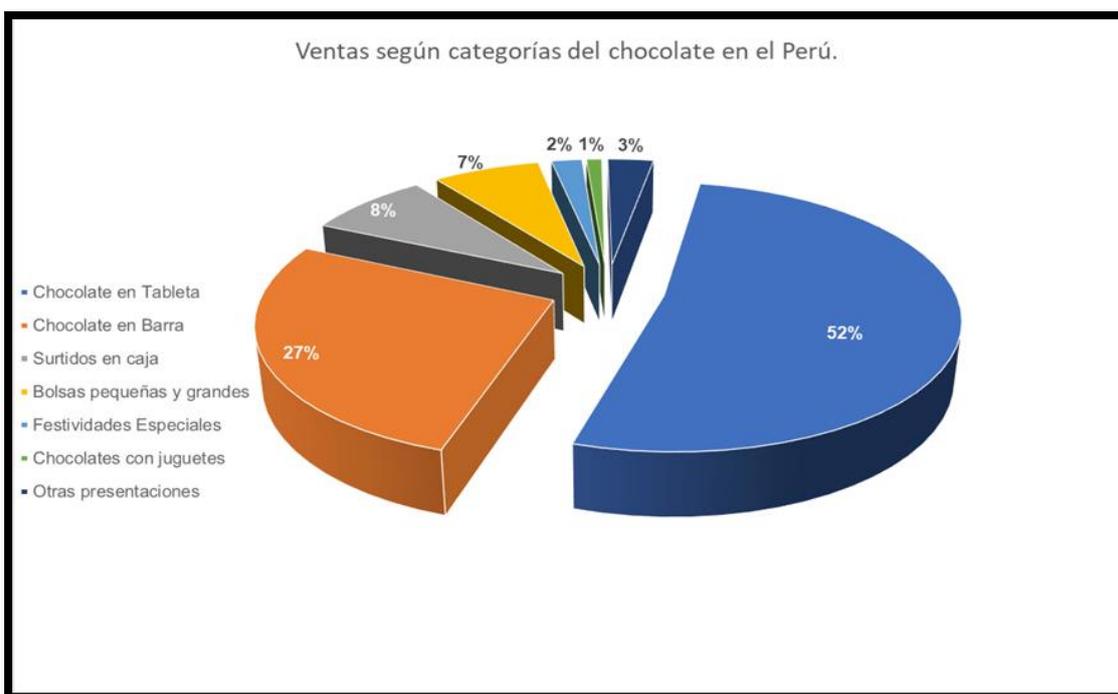


Figura 8. Ventas según categorías de chocolates en el Perú: Recuperado de “Análisis del consumo de chocolate fino en Lima”; por Aybar, G. 2018.

En la distribución los canales tradicionales ocupan el 49.5% dominando el mercado, le sigue el canal de minoristas con el 33.5%, las tiendas especializadas de alimentos con el 2.9%, los hipermercados con los supermercados tienen el 6.4% y 4.8% respectivamente. (Aybar, 2018)

Los vendedores ambulantes y los quioscos también son considerados canales importantes por la facilidad con que llegan a los consumidores (Euromonitor International, 2018).

A nivel internacional, Suiza se ha convertido después de los Países Bajos y Alemania en el tercer país que está comprometido con el abastecimiento sostenible del cacao.

Las leyes actuales sobre el cadmio están poniendo nuevos retos a los productores del cacao y a las empresas productoras y comercializadoras de chocolate, estas reglamentaciones están provocando una incertidumbre en los productores del cacao que se produce en el Perú y se exporta; y a las empresas que producen el chocolate y lo exportan obligándolas a alinearse a pesar del tiempo que tuvieron para lograr las mejoras en la producción. Luis Mendoza gerente de APPCACAO manifestó que alrededor de 500 agricultores de Piura han empezado a erradicar sus cultivos por estas exigencias de la Unión Europea, además les ha hecho perder los incentivos por comercio justo y el cacao de producción orgánica (Gestión, 2019c). En igual situación están las comunidades de Awajun y Wampis de las zonas fronterizas con el Ecuador.

El mercado del chocolate es dinámico y se van sumando más productores de cacao y de chocolate, innovando con frutas exóticas, flores, cereales, sal e incluso colores.

Capítulo II: Análisis del entorno

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Análisis Político-Gubernamental

Hacia finales de 2017 con la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y los actos de corrupción conocidos, como los de Odebrecht o los del Poder Judicial y el Consejo Nacional de la Magistratura, llamados de “cuello blanco”, evidenciaron la corrupción de jueces y fiscales.

Actualmente (2020) la pandemia originada por el nuevo coronavirus ha hecho que el Poder Ejecutivo tome un rol de gran importancia en el manejo y la conducción del país, dictando medidas de inicio, en los sectores salud, económico-social y seguridad interna y externa y en paralelo con la elaboración del Programa de Reactivación Económica por etapas, para afrontar el momento crítico a nivel nacional, regional y global.

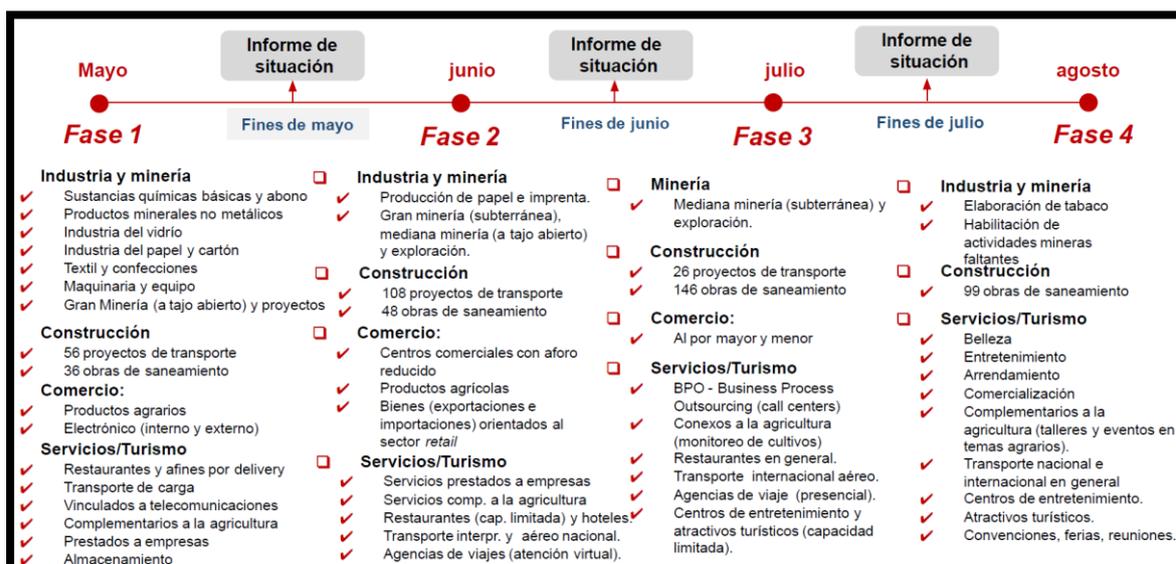


Figura 9. Plan Reactivación - Informe de situación mayo - agosto. Recuperado por: Fuente PCM.

Por otro lado, la aparición del Nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2) (Organización Mundial de la Salud, 2020) obliga a la OMS a declarar la pandemia el 11 de marzo de 2020; llevando a los distintos gobiernos del orbe a tomar decisiones que han paralizado el desarrollo de actividades económicas, productivas, sociales y personales de la población, a lo cual el Perú no ha sido ajeno, convirtiéndose al 28 de agosto de 2020, de los 20 países más infectados con el nuevo coronavirus, Perú presenta la tasa de mortalidad más alta y el quinto con mayor cantidad de contagios llegando a 621,997 infectados (BBC News Mundo, 2020). Ello definitivamente afecta la situación política, creando

incertidumbre en las proyecciones sobre la estabilidad política del país más aún a puertas de elecciones generales, las cuales se llevarán a cabo el año próximo (2021).

Producido el cierre del Congreso, el 30 de septiembre de 2019 por parte del Poder Ejecutivo, se convoca a elecciones complementarias con la finalidad que culmine el periodo para el cual había sido elegido el Congreso disuelto. En el actual Congreso el Ejecutivo no tiene bancada que lo represente, constituyéndose un problema que se agudizó durante la pandemia, confrontándose los dos poderes y como manifestación de ello el Congreso promulgó leyes como la del retiro de los aportes de los trabajadores a su fondo individual en las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFPs) y la ley que dejó sin efecto el pago de peajes; en contra sentido a lo que el Ejecutivo había solicitado al Congreso, realizar en esos dos emblemáticos temas.

La confrontación entre ambos poderes puede ahondar aún más la incertidumbre generada durante la pandemia, ya que muchas de las medidas que tanto el poder ejecutivo o legislativo han promulgado han polarizado al país pues algunos consideran que los problemas económicos podrían agravarse al igual que los legales y otros consideran que por el contrario debe primar el interés público; percibiéndose que hay una excesiva dosis de populismo que a la larga puede debilitar la democracia.

2.1.2 Análisis Económico

Las medidas arancelarias de acuerdo con los diversos tratados de libre comercio existentes pueden ser bajas o igual a cero para el cacao, abriendo el mercado peruano a la importación de la materia prima. Sin embargo, los derivados del cacao como el chocolate y otros productos con cacao tienen aranceles que pueden estar entre el 6% – 11% y que, junto a otras barreras comerciales como reglamentos técnicos, medidas sanitarias o fitosanitarias, entre otros; pueden proteger el mercado de la importación de productos para favorecer y/o promover la producción nacional y comercialización de los derivados del cacao como el chocolate.

En la actualidad el sector agro peruano está apostando por diversificar en sus exportaciones en mercados como Tailandia, Filipinas, Indonesia, Brunei, Malasia, Singapur, entre otros, debido a que hay un aumento en la demanda de la importación de productos peruanos en esos países, donde subsectores económicos de la canasta agroexportadora no tradicional al cierre del año 2018 registraron un crecimiento; observándose una expansión en las exportaciones de frutas (26,9%), legumbres (19,2%) y cacao y derivados (12,6%) para esta región, por lo que ingresar a esos países puede ser importante dado los indicadores favorables que proyectan como la disminución en la

pobreza, el incremento en los ingresos salariales y crecimiento económico.” (Gálvez, 2019).

El Informe Técnico de la Producción Nacional del INEI publicado en agosto de 2020 donde se registra la Variación interanual del índice de la Producción Agropecuaria describe que aumentó la producción de cacao 9,90% en el mes de junio, a pesar de estar el país en restricción por las medidas sanitarias de la pandemia.

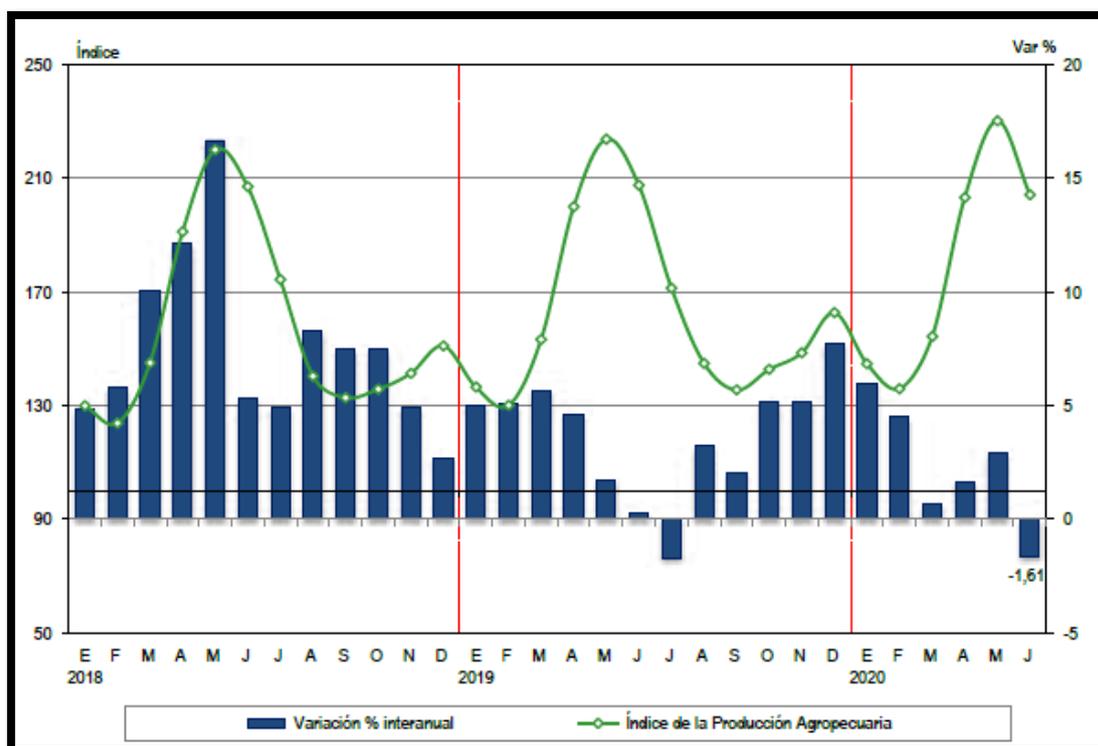


Figura 10. índice de la Producción Agropecuaria Enero 2018 - Junio 2020.
Recuperado: Informe Técnico de la Producción Anual (INEI)

Tipo de cambio: El Perú ingresa al año 2020 con una cotización promedio del dólar de 3.328 soles, el cual se incrementa para el mes siguiente a 3.39 soles, llegando al mes de marzo a una cotización de 3.49 soles. Para el mes de abril en pleno periodo de pandemia, la cotización de la moneda extranjera llega a 3.40 soles, lo que fue el promedio de los meses de enero a abril. Para el mes de julio el dólar llegó a 3,52 y cierra agosto con 3,54 soles (ver Figura 11), observando que el comportamiento durante la pandemia ha sido al alza del 4% comparado con el mes de abril. Estas variaciones impactan directa e indirectamente en las empresas y en el consumidor final.

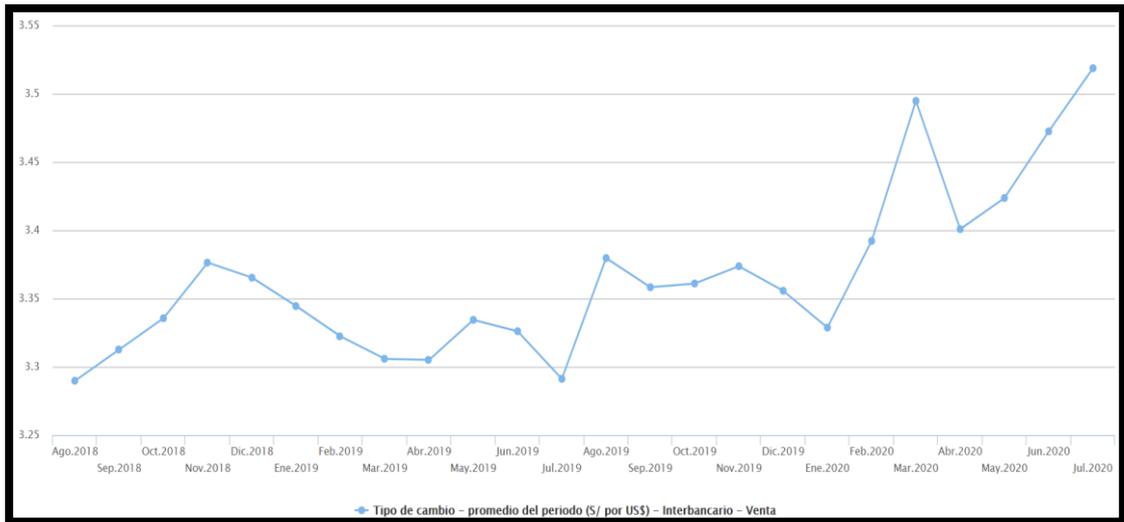


Figura 11. Evolución del Tipo de cambio, por BCRP
 Recuperado: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/PN01206PM/grafico>

Producto Interno Bruto: A raíz del brote de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) los gobiernos de los países afectados paralizaron sus actividades económicas, productivas, sociales, políticas y religiosas, entrando en su mayoría a cuarentenas estrictas a fin de detener el avance de los contagios. El Perú inició las acciones contra la pandemia (16 de marzo de 2020) en una posición expectante, considerada por muchos expertos como una de las economías mejor preparadas de Sudamérica (BBC, 2020), sin embargo luego de cuatro meses la economía peruana ha sido una de las más afectadas de la región con una contracción del PIB proyectada según el Banco Mundial del 12% pudiendo llegar hasta el 15%, muy superior a la de Chile, Colombia, México e inclusive Argentina (IPE Instituto Peruano de Economía, 2020). Sin embargo, se estima que nuestra economía para el 2021 presentará un crecimiento del PIB del 7%.

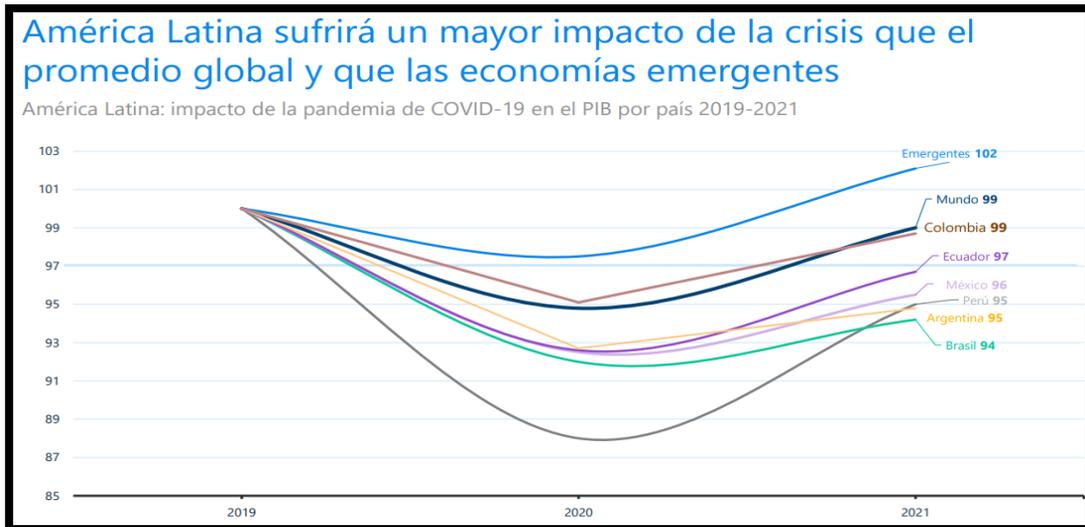


Figura 12. Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el PIB por países
Recuperado Statista, Banco Mundial

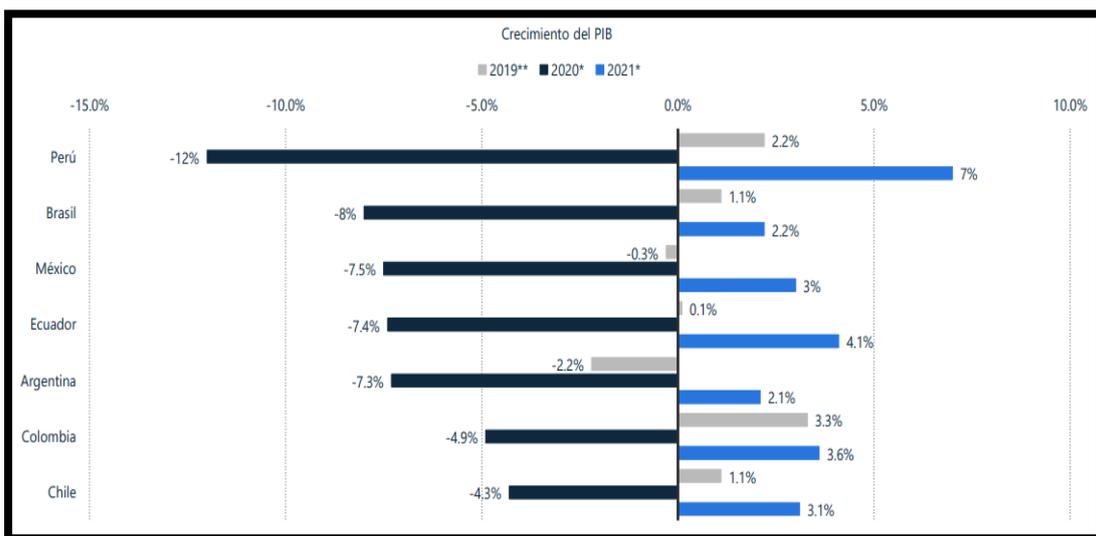


Figura 13. Crecimiento del PIB.
Recuperado: Banco Mundial; ID 1110215; Notas Junio, 2020.

La industria de la confitería se vio afectada con las disposiciones de aislamiento obligatorio e inamovilidad, como parte del Estado de Emergencia Nacional, dispuesto inicialmente en el Decreto Supremo 044-2020 y posteriormente ampliado y complementado con otras disposiciones de urgencia. Como consecuencia se limita el transporte y el traslado de insumos y de productos finales no esenciales tanto en el ámbito nacional como para la exportación, afectando la producción y comercialización del chocolate.

Por ello el gobierno destinó S/.60,000 millones de soles en el programa de garantías de préstamos denominado Reactiva Perú, a fin de brindar un rescate financiero a las empresas, garantizar la operatividad del sistema productivo económico del país y que no se rompa las cadenas de pagos. Del mismo modo y para reducir el impacto de la pandemia en el sector agrario se crea el Programa de Garantía del Gobierno Nacional para el Financiamiento Agrario Empresarial (FAE-Agro), (El Peruano, 2020), con el fin de brindar capital de trabajo a los pequeños productores agrícolas y garantizar la producción agrícola 2020-2021.

2.1.3 Análisis legal

Legislación Sanitaria COVID-19. El Ministerio de Salud ha aprobado con fecha 30 de junio de 2020, el Documento Técnico "Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19" con la RM 448-2020-MINSA, documento que se aplicará a todos los centros laborales de los diferentes sectores económicos o productivos, con la finalidad que adopten las medidas en el regreso y reincorporación al trabajo y para contribuir a la disminución al riesgo de transmisión de la enfermedad por el Nuevo Coronavirus, estos lineamientos vigilan la salud de los colaboradores en las diferentes actividades económicas y que deberán cumplirse durante y después de la emergencia sanitaria. La aplicación oportuna de estos lineamientos asegura las condiciones sanitarias adecuadas en las organizaciones para el efectivo desenvolvimiento de las actividades administrativas, productivas, comerciales y mantener un clima y ambiente laboral saludables.

Legislación Sanitaria sobre presencia de metales pesados. El "Plan de monitoreo para determinar la presencia de metales pesados y peligros microbiológicos en alimentos industrializados derivados del cacao" (Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA]) del Ministerio de Salud han tenido como origen la siguiente base legal: Ley No 26842 – 1997, Ley General de Salud, Decreto Supremo No 007 – 98/SA, Reglamento de Vigilancia y Control de Alimentos y Bebidas para el consumo humano, Decreto Legislativo N°1062 - 2008, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos y su Reglamento N°034 – 2008/AG, Decreto Supremo N°004 – 2011 AG, Reglamento General de la Ley Marco de Sanidad Agraria, determina que el cadmio y el plomo son algunos de los contaminantes ambientales que se encuentran en la dieta y que pueden tener efectos perjudiciales para la salud humana. Los alimentos con mayor contaminación o carga de cadmio son mariscos, algas, pescados y chocolate, sin embargo, un muestreo de chocolates en el mercado dio como resultado niveles más bajos que los niveles

máximos permitidos, por lo que la institución sugiere contar con más información de las diferentes regiones productoras de cacao; para tomar las medidas sanitarias correspondientes y evitar rechazos en el comercio. Esto ha originado que en el 2016 Perú como país participante en la 10a Reunión del Comité Codex Alimentarius sobre Contaminantes de los Alimentos (CCCF10) y dada la ausencia de evidencia científica sobre la proporción de cadmio que se traslada del cacao grano o sus derivados hasta el producto de consumo final se propusiera postergar el establecimiento de niveles máximos permitidos hasta contar con valores de referencia que permitan establecerlo; garantizando la salud del consumidor pero disminuyendo al mínimo posible el impacto hacia los productores y vendedores de grano y derivados del cacao.

Esta situación puede causar incertidumbre en el productor y comercializador de cacao y chocolate dado que no existe una reglamentación clara dentro del país y que sea coherente o similar a otros países.

A nivel internacional la Unión Europea (UE) mediante el Reglamento (UE) N°488/2014 cuantifica los niveles máximos de cadmio en los productos derivados del cacao y chocolate y que entró en vigor a partir del 1 de enero de 2019. (ver Tabla 3)

Tabla 3
Niveles máximos de cadmio permitidos en el chocolate; por Diario Oficial de la Unión Europea. L 138/75
13.5.2014

3.2.7.	<p>Productos específicos de cacao y chocolate enumerados a continuación (*):</p> <ul style="list-style-type: none"> — chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao < 30 % — chocolate con un contenido de materia seca total de cacao < 50 %; chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 30 % — chocolate con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 50 % — cacao en polvo vendido al consumidor final o como ingrediente en cacao en polvo edulcorado vendido al consumidor final (chocolate para beber) 	<p>0,10 a partir del 1 de enero de 2019</p> <p>0,30 a partir del 1 de enero de 2019</p> <p>0,80 a partir del 1 de enero de 2019</p> <p>0,60 a partir del 1 de enero de 2019</p>
--------	--	---

Esta reglamentación afecta tanto al productor de cacao de las diversas regiones del país, como al productor y comercializador de chocolate y otros derivados del cacao, lo que les exige implementar buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM) respectivamente, para que se cumpla los estándares requeridos e ingresar y competir en el mercado de la Unión Europea.

De acuerdo con el Manual de Advertencias Publicitarias del Decreto Supremo N°012-2018-SA, donde se señala los parámetros técnicos respecto de los contenidos máximos de sodio, azúcar y grasas saturadas en alimentos procesados y cuya vigencia es a partir del 17 de junio de 2019 (Ley N°30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°017-2017-SA, 2018) (ver Tabla 4) obliga a la industria a ajustar las fórmulas de los productos de acuerdo a las cantidades exigidas en el manual de advertencias publicitarias para la comercialización dentro del mercado peruano, ya que se usarán octógonos con información que diga “Alto contenido en....” (azúcar, sodio, grasas saturadas) - “Evitar su consumo excesivo” y/o “Contiene Grasas Trans” - “Evitar su consumo”. Esto significa en muchos de los casos variar fórmulas y/o desarrollar nuevas fórmulas de productos para que puedan alinearse y o adaptarse a la ley de alimentación saludable o en su defecto colocar los octógonos para un consumo informado de acuerdo con la ley. (ver Figura 14)

Tabla 4
Parámetros técnicos en los alimentos procesados y entrada en vigencia; por Artículo 4 del Decreto Supremo N°017-2017-SA.

Parámetros técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los 6 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los 39 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
Sodio en alimentos sólidos	Mayor o igual a 800 mg / 100g	Mayor o igual a 400 mg / 100g
Sodio en bebidas	Mayor o igual a 100 mg / 100ml	Mayor o igual a 100 mg / 100ml
Azúcar Total en alimentos sólidos	Mayor o igual a 22.5g / 100g	Mayor o igual a 10g / 100g
Azúcar Total en bebidas	Mayor o igual a 6g / 100ml	Mayor o igual a 5g / 100ml
Grasas Saturadas en alimentos sólidos	Mayor o igual a 6g / 100g	Mayor o igual a 4g / 100g
Grasas Saturadas en bebidas	Mayor o igual a 3g / 100ml	Mayor o igual a 3g / 100ml
Grasas Trans	Según la normatividad vigente	Según la normatividad vigente



Figura 14. Advertencias publicitarias en los alimentos procesados.
Recuperado del Manual de Advertencias Publicitarias D.S. N°012-2018-SA

2.1.4 Análisis Cultural o Social

Tendencias *en los estilos de vida*. Los cambios a nivel global en las preferencias del consumidor están generando tendencias en el mercado y obligando a las empresas a investigar y desarrollar productos innovadores, que cubran esas necesidades de lo mínimamente procesado y el *leitmotiv* de lo saludable. Los consumidores actuales buscan productos de mayor calidad, naturales, veganos eco-sostenibles, sin aditivos y con otras características. Esto impacta en la industria del chocolate, donde el consumidor prefiere un chocolate premium respecto a un chocolate estándar. (Sánchez, 2017).

Nueva Clase media. Luis Bedoya Reyes líder político al cumplir 100 años indicó "En la clase media está la gran reserva del Perú y la esperanza de la igualdad." La clase media es un segmento importante que ha venido creciendo hace 10 años, la cual se encuentra conformada por personas con mayor capacidad económica que superaron la preocupación de la canasta básica buscando acceder a nuevos bienes y servicios. Este crecimiento no solo se da en Lima sino también en provincias por lo que el sector empresarial adecua sus ofertas para estar siempre cerca a este segmento que es considerado como el motor de desarrollo y producción. (Arellano, Consultoría e Investigación de Mercados, 2019)



Figura 15. Crecimiento de la clase media.
por Arellano Consultora de Marketing

De lo antes definido que es un claro análisis de la actualidad social pre pandemia, debemos agregar que producto de las medidas, en su mayoría restrictivas, dispuestas para la lucha contra el brote del nuevo coronavirus y sus consecuencias económicas, se estima que el nivel de pobreza aumentara en un 5% a 10%, por la pérdida del empleo que trae como consecuencia la disminución del poder adquisitivo sin embargo, se espera que en virtud de los esfuerzos del Gobierno en disminuir el impacto y

reactivar en menor tiempo la actividad económica, se pueda recuperar los distintos niveles socio económicos en un proceso que tardaría entre uno o dos años, (Gestión, 2020). Sin embargo, en el momento actual, por efecto de la pandemia han cambiado los sistemas de adquisición de productos, bienes y/o servicios, por parte de las empresas, así como ha variado el estilo de compra de los consumidores finales apoyándose en la tecnología para la efectivización de este sistema.

2.1.5 Análisis Tecnológico

Según el Informe de Competitividad del año 2019, respecto a la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), el Perú ocupa en el ranking de competitividad por el Foro Económico Mundial 2018 (WEF) el puesto 89 de 140 y en el Índice Global de Innovación 2018 (GII) elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO) califica al Perú en el puesto 71 de 126 países. (Peru Compite, 2019). Según estos informes el Perú requiere de invertir en investigación, tecnología e innovación y transferencia tecnológica; que pueda favorecer al país en general y en particular a la industria para mejorar la productividad y la actual desventaja respecto a otros países, lo que permitiría competir al nivel y que esto redunde en la mejora de la economía del país. Respecto a la investigación, desarrollo e Innovación (I+D+i), existen algunos proyectos dentro del país que buscan impulsar y desarrollar el sector cacaotero peruano y la industria del chocolate. A su vez también existe una amplia investigación en el extranjero.

Desarrollo de herramientas digitales. El Centro de Innovación del Cacao (CIC) en Perú, ofrece herramientas digitales enfocadas en las necesidades del productor como una Aplicación para Smartphone; la que le permitirá comprender de forma sencilla cómo puede optimizar sus plantaciones. También ofrecerá Cursos Virtuales como complemento de la aplicación ya que los temas serán tratados a profundidad. Esta es una oportunidad para el desarrollo de los cacaoteros de mejorar la calidad y la producción del cacao que luego será adquirido por las empresas de la industria del chocolate.

Microorganismos queladores de Cadmio. Este proyecto de investigación del CIC tiene como objetivo identificar microorganismos con capacidad de quelar cadmio y poder validar su uso en el cacao, como una estrategia contra la acumulación de este metal en el fruto. Esto puede ser una oportunidad para la industria del chocolate, ya que permitiría tener un cacao sin la presencia de metales pesados y que pueda ser más competitivo tanto en el mercado local como internacional.

Diseño y Formulación de nuevos productos. Incorporar activos funcionales que enriquezcan el producto (principios activos con beneficios para la salud), aprovechar los beneficios de las bacterias probióticas, añadir ingredientes naturales como flores, raíces,

semillas, uso de nuevas variedades de cacao como el cacao Ruby, que se encuentran en Ecuador, Brasil y Costa de Marfil y que es una novedad para el sector y que se obtuvo luego de 13 años de investigación. son parte de la nueva tecnología para el diseño y formulación de productos innovadores y esto es clave para la diferenciación en el mercado.

La industria del chocolate en el país, tiene mucho potencial de desarrollo por la calidad y la variedad del cacao, la promoción del consumo interno a partir de una reglamentación y normas claras sobre lo que es un chocolate y una golosina, la oportunidad de desarrollar nuevos e innovadores productos para nichos de mercado, sin embargo; una gran debilidad en la industria es la poca organización y especialización especialmente en la post cosecha de los cacaoteros, y la poca o nula investigación tecnológica para crear nuevas variedades de cacao, como ocurre en otros países como Francia donde los expertos en chocolate de Barry Callebaut han creado después de 13 años de investigación un chocolate rosado sin añadidos de bayas, colorantes ni aromas, convirtiéndose en la novedad del sector.

El Ministerio de la Producción a lo largo de 2019 emprendió en las regiones cacaoteras (regiones con perfil agro industrial) como en Tarapoto, Pucallpa y Huánuco la instalación de CITES que trabajen la cadena de valor del cultivo del cacao orientado al chocolate con el fin de desarrollar en los productores las técnicas productivas y la tecnología así como el marketing y la venta de los productos (Gestión, 2018d)

En la pandemia, el distanciamiento social y el confinamiento han originado una interacción con cambios significativos entre los consumidores y los contenidos de las plataformas en la internet.

Y aunque cada país y región tiene sus propias características sobre el tipo de contenido que prefieren y cómo participan, se ha observado que plataformas sociales como Instagram ha sido la que mayor preferencia ha tenido, con una participación del 60% tanto en Europa, Asia como en Latinoamérica, quedando en segundo lugar Facebook.

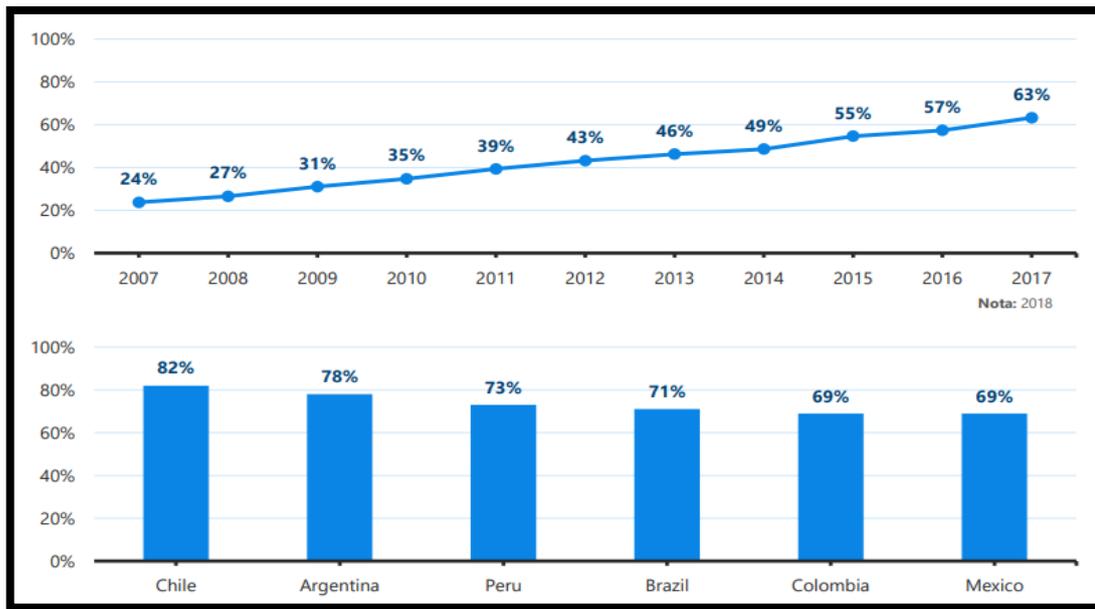


Figura 16. Tasa Penetración de Internet en América Latina
 Recuperado: Art. El impacto del Covid-19 en el sector de media e internet en América Latina
<https://www.comscore.com/>

El nuevo coronavirus ha generado una aceleración del comercio electrónico en América Latina, aumentando hasta en 8 puntos las transacciones realizadas con tarjetas de débito (Infobae, 2020)

De igual manera, en Latinoamérica, el número de nuevos usuarios en el e-commerce ha aumentado en más de 5 millones; en las tiendas 4 de cada 10 órdenes de compra provinieron de nuevos clientes. Pero no solo hay un crecimiento de compradores en el e-commerce, sino también las campañas cobran más fuerza, como el “Cyber Wow”, donde se estima que para julio de 2020 aumente las transacciones en la región hasta un 50% respecto a la edición anterior, todo esto debido a los cambios en los hábitos de consumo, los que podrían diferenciarse según etapas: en prevención (compras de productos de desinfección personal y para el hogar), abastecimiento (compras de alimentos, bebidas y productos de higiene y desinfección) y la de mantenimiento (compras de entretenimiento, belleza, ejercicios y similares). Estas condiciones han favorecido para el incremento de la inversión en publicidad online por el propio confinamiento y a pesar del impacto que ha originado la pandemia, se estima que la inversión en publicidad digital podría mantenerse o incluso crecer en 1% (PerúRetail, 2020).

2.1.6 Análisis Ecológico Ambiental

Medidas de ecoeficiencia: Establecido por intermedio del Ministerio del Ambiente (MINAM), estas medidas de ecoeficiencia son acciones que permiten la mejora

continua del servicio público, mediante el uso de menos recursos, así como la generación de menos impactos negativos en el ambiente. El resultado de la implementación de las medidas se refleja en los indicadores de desempeño, de economía de recursos y de minimización de residuos e impactos ambientales y se traducen en un ahorro económico para el Estado.

Cambio del ecosistema. Las exigencias de una agricultura orgánica están detalladas en el manual de las buenas prácticas del cacao que a diferencia de la agricultura convencional que busca mayor rendimiento por unidad de área en el menor tiempo posible, esta última busca optimizar y estabilizar estas condiciones logrando un equilibrio económico social y ambiental que incluye práctica de manejo y conservación de suelos, el reciclaje de la materia orgánica, la elaboración y el uso de bio abonos, entre otros. Esto puede contribuir a favorecer la cadena productiva del cacao, mejorar la competitividad, recayendo en las mejores condiciones de vida del cacaotero y su familia (DEVIDA, 2018).

Como consecuencia de las medidas tomadas en el Perú y en el mundo por la pandemia del nuevo coronavirus hemos sido testigos de excepción en muchos de los cambios positivos en el medio ambiente. Sin embargo, esta situación al no ser permanente no debe ser considerada como la solución a los problemas ambientales que afrontamos en el mundo, dado que muchos países han optado por flexibilizar y aplazar sus normas sobre las políticas ambientales para favorecer la reactivación de la economía.

Flexibilizar las normas ambientales no es una solución sostenible, porque de inicio podrían impulsar la economía, pero en el largo tiempo impactaría originando daños en el medio ambiente, en la sociedad y en consecuencia causaría pérdidas económicas. Posponer las políticas ambientales (como las del cambio climático) afectan la salud promueven la aparición de enfermedades, impactan negativamente sobre la diversidad y sobre recursos como el agua y el aire.

Por ello debe ser integral el abordaje de la pandemia por el nuevo coronavirus junto con el mantenimiento de la biodiversidad, el cambio climático, la recesión económica y otros problemas como los sociales, especialmente en el Perú dada su vulnerabilidad al cambio climático.

En el Perú hemos visto el medio ambiente más limpio, recuperación de la fauna marítima y terrestre, reducción de la contaminación auditiva al no haber circulación vehicular y en consecuencia también un menor consumo de derivados del petróleo; sin embargo, estos efectos positivos han sido temporales dado que a partir del 15 de julio se

decretó una cuarentena focalizada, aumentando el libre tránsito de las personas y vehículos.

Por otro lado, durante la pandemia también se ha visto un repunte en actividades ilegales o ilícitas especialmente en la Amazonía, en donde la minería ilegal, la deforestación, el tráfico de madera han sido motivo de operativos por parte del Ministerio Público, que entre el 16 de marzo y el 15 de mayo habrían realizado unas 2,000 intervenciones (Ipenza, 2020). En la Costa se ha observado la pesca ilegal y también la minería ilegal, otro factor observado es la invasión de bosques naturales por parte de campesinos informales para el cultivo familiar y la expansión territorial no legal para aumentar el área productiva de la palma, el café y el cacao, además de otros cultivos pudiendo afectar seriamente a los productores legales (Dourojeanni, 2020). En consecuencia, se correría el riesgo de una disminución de la producción y/o calidad de materias primas como el cacao afectando directamente a la industria.

2.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de evaluación externa permite analizar la información obtenida del análisis PESTEL y evaluar las tendencias y/o factores que se presentan en el entorno, para identificar oportunidades y amenazas. Con esta información los gerentes estructurarán estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas (David, 2013).

Tabla 5
Matriz EFE.

	Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
O1	Aumento de comercialización de producto en redes sociales	15%	1	0.15
O2	Mayor preferencia por el consumo de chocolate con alto contenido de cacao	9%	3	0.27
O3	Reconocimiento internacional del cacao y chocolate peruano	5%	1	0.05
O4	Aumento del consumo per capita de chocolate en la región vs. per capita nacional	5%	1	0.05
O5	Mayor concentración de microclimas en el país	4%	1	0.04
Subtotal Oportunidades				0.56
Amenazas				
A1	Existencia de más de 150 marcas de chocolate	12%	2	0.24
A2	Exigencias de Certificación HACCP	10%	1	0.10
A3	Normas sobre límites de contaminantes como el Cadmio, Ocratoxina y Plomo	15%	1	0.15
A4	Cambios constantes en innovación y tecnología	15%	1	0.15
A5	Etiquetado con octágonos	10%	2	0.20
Subtotal Amenazas				0.84
Total		100%		1.40

Nota: Donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. La calificación del 1 al 4 depende de cada empresa y la efectividad de sus estrategias. Las ponderaciones se basan en la industria.

Los factores externos presentados en la Tabla 5 han sido identificados para la presente investigación a través de la recolección de información de fuentes internas y externas y la obtención de la ponderación de cada factor y clasificación de la evaluación.

De acuerdo con David (2013), para una organización, la clasificación de la evaluación más alta que puede obtener es de 4.0 y las más baja es de 1.0. La clasificación de 4.0 indica que la organización está respondiendo bien a todas las oportunidades y amenazas que existen en la industria en la que se desenvuelve. Una puntuación ponderada de 1.0 significa que las estrategias que la empresa ha

implementado no permiten que capitalice las oportunidades y evite las amenazas del entorno, una puntuación ponderada de 2.5 se considera una puntuación promedio.

El análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para Makao Perú da como resultado una puntuación ponderada de 1.40. Lo que significa que la empresa a pesar de tener un entorno favorable como aprovechar el reconocimiento del cacao peruano y la preferencia del consumidor por chocolates de alto porcentaje de cacao entre otros, las estrategias que actualmente aplica no están sincronizadas con las oportunidades que el entorno ofrece. Otros factores que se pueden aprovechar es el uso de las redes sociales para la comercialización y el desarrollo de productos como parte de la innovación y otras estrategias para promover el consumo del chocolate en estaciones calurosas donde disminuye el consumo del producto. Asimismo, aprovechar la oportunidad de exportar chocolate a países de Europa o Asia, que reconocen la calidad del producto podría ser una oportunidad de producción y comercialización cuando por la estacionalidad disminuye en el país.

Por otro lado, podemos observar que un factor relevante para obtener éxito en la industria del chocolate es responder oportunamente a los cambios en la innovación y la tecnología, por lo mismo que el mercado es muy dinámico, lo que exige también una alta diferenciación de las marcas por la existencia de una elevada competencia, amenaza que Makao Perú no está mitigando.

2.2 Análisis del micro-entorno

2.2.1 Descripción y análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria.

Para que una empresa pueda formular una estrategia competitiva es importante que pueda establecer un vínculo con su entorno, pues existen fuerzas que afectan. Las cinco fuerzas de Porter permiten identificar, mediante un análisis competitivo de la industria, medir el nivel de atractividad. Este modelo comprende: La amenaza de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes o compradores, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad de los competidores o de la industria (D'Alessio, 2015).

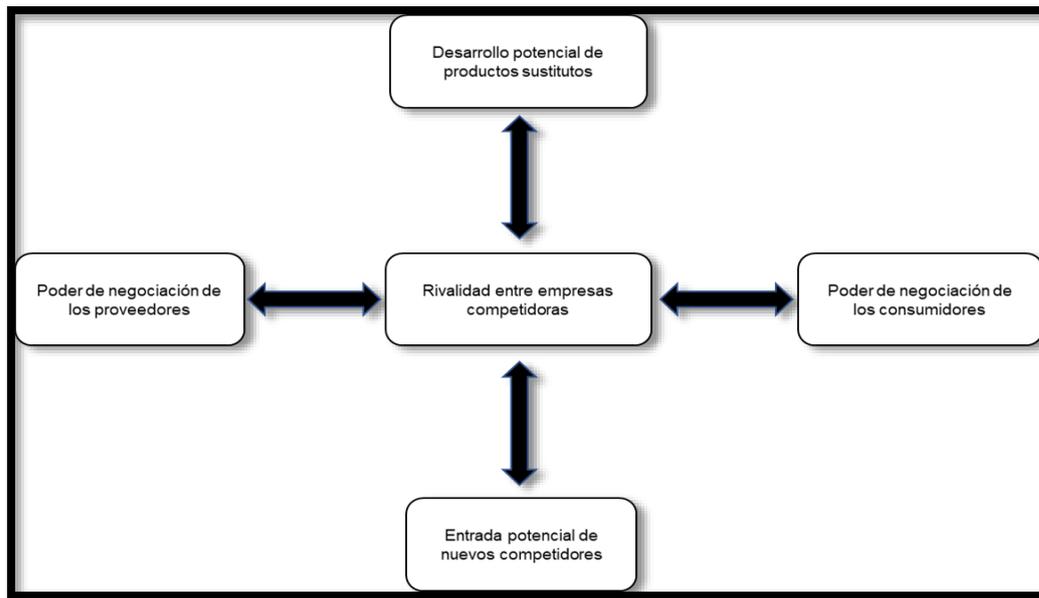


Figura 17. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Recuperado de "Conceptos de Administración Estratégica"; por David, F. 2013.

Entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza de la entrada de nuevos competidores en el momento actual es de intensidad muy atractiva, entre otros por el reconocimiento del cacao y chocolate peruano lo que ha generado un boom impulsando a: (a) a nuevas empresas o emprendedores a interesarse en la producción de chocolates con alto porcentaje de cacao, (b) empresas existentes como Renzo Costa que se ha diversificado incursionando en la venta de chocolates, (c) empresas consolidadas como Winter's que han creado una categoría nueva de chocolates con más de 35% de cacao para satisfacer la demanda del mercado o (d) aquellas empresas extranjeras que amplían sus operaciones a nuevos mercados como es el caso de República del Cacao, empresa ecuatoriana de reconocido prestigio por la calidad del cacao de origen.

Una de las barreras de entrada son las regulaciones gubernamentales existentes respecto a los contaminantes contenidos en el cacao (cadmio, plomo, ocratoxina) y la ley de la alimentación saludable que en ambos casos impacta a la industria convirtiéndola en poco atractiva.

Las ventajas de las economías de escala, es la disminución de los costos unitarios atribuibles a grandes producciones. En el Perú son pocas las empresas de chocolates que tienen la capacidad de producir a escala (Ibérica, Nestlé, Helena y otros) algunas

productoras de chocolates con 35% de cacao y otras con mayor porcentaje. El ingreso de competidores tendrá que hacer frente a estas empresas ya establecidas, como Nestlé, Lindt y otras grandes empresas que pueden responder a esta barrera de entrada. El otro grupo de empresas peruanas que en su mayoría son pequeñas y medianas están atomizadas en el país y en su mayoría son productoras de chocolates finos. El Perú es uno de los países con menor consumo de chocolate en la región, por lo que se está promoviendo desde diferentes instancias, aumentar el consumo per cápita y para ello se requiere aumentar la producción para satisfacer la demanda a futuro; de tal manera que la “suma de esfuerzos” de las pequeñas y medianas empresas podrían hacer frente a esta necesidad y la producción a escala, actualmente, podría tener un impacto neutro en la industria.

Respecto a las marcas nacionales, existen marcas líderes de chocolates con 35% de cacao y que están muy bien posicionadas y cuyos consumidores muestran mucha lealtad. Sin embargo, el mercado de chocolate fino y de aroma, con alto contenido de cacao sea convencional u orgánico, es un nicho de mercado que está creciendo por los múltiples beneficios que se están dando a conocer de estos productos y por la tendencia del consumidor hacia una alimentación más sana y que lo orienta a buscar chocolates con mayor contenido de cacao. Esta tendencia permite que la industria sea muy atractiva para la construcción de nuevas marcas y consolidarse con la lealtad a las mismas.

Compañías consolidadas pueden tener una ventaja en la estructura de costos que nuevos competidores no podrían igualar, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas no incurren en tantos costos operativos y otros costos derivados de las patentes, secretos comerciales o investigaciones en los que incurren marcas globales; al requerir bajos niveles de inversión se vuelve una industria atractiva.

Los aspectos de tecnología para la innovación en la industria del chocolate pueden significar una barrera de entrada importante, de igual manera al existir tantas marcas en el mercado peruano el producto debe estar muy bien diferenciado, que permita generar ventajas competitivas, esto puede hacer que la industria sea poco atractiva, ya que la posibilidad de encontrar productos similares es alta.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a las organizaciones o personas que suministran los materiales, insumos, servicios y la mano de obra, y el poder de negociación es la capacidad de los proveedores para aumentar los precios de los insumos o servicios.

Un proveedor es poderoso cuando el producto que vende no tiene muchos sustitutos y es vital para la industria, en el caso del chocolate el cacao es el insumo más importante para la elaboración del chocolate, sin embargo, existen muchos proveedores (asociaciones, cooperativas) que ofrecen cacao de alta calidad por lo que no representaría una amenaza ya que la dependencia al proveedor podría ser baja.

Siendo el principal y único para la elaboración del chocolate, la disponibilidad de sustitutos es baja, lo que hace a la industria atractiva ya que no existe otra materia prima con los beneficios de calidad que se le atribuye al cacao.

Los otros productos con los que se elaboran el chocolate son fácilmente sustituibles (azúcar por panela, variedades de frutas), con lo que se hace atractiva la industria.

Que los proveedores signifiquen una amenaza con integración hacia adelante actualmente es una amenaza baja. Sin embargo, la posibilidad de integración hacia atrás es alta, haciendo atractiva la industria.

El poder de negociación de los proveedores (cacaoteros) es baja dado que los precios se fijan de acuerdo con los precios de la bolsa de Nueva York y puede añadirse diferenciales según las certificaciones que tenga el cacao. Asimismo, el número de cooperativas, asociaciones y productores de cacao de calidad asegura una oferta constante del producto.

Esto explica las razones por las cuales los cacaoteros no tendrían la capacidad de poner a las empresas bajo presión o de dependencia por la existencia de pocos proveedores o a la accesibilidad a la materia prima (cacao), más bien los proveedores necesitan de las empresas para todo lo que es transferencia tecnológica, capacitación de cosecha y post cosecha convirtiéndose en un socio estratégico de la empresa.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

La amenaza es alta, ya que existe una oferta variada de productos que pueden ser consumidos en vez del chocolate. Un sustituto directo puede ser el chocolate obtenido del Copoazú, Copuazú o Cacao Blanco (*Theobroma grandiflorum*) una especie frutal cuyo origen está en la Amazonía y que de sus semillas puede obtenerse al igual que del cacao, chocolates y otros productos similares en todas sus características organolépticas. Aunque aún no es muy conocido masivamente, ha sido usado como un reemplazo del chocolate por años y existen trabajos de investigación que datan del 2006. (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2006).

Un sustituto indirecto pueden ser los snacks conocidos como “saludables”; como los chips de papas bajas en sodio y en grasa saturada que no están etiquetadas con los octágonos.

Los sustitutos dependerán de los hábitos de consumo de las personas y también de la calidad del chocolate que busque el consumidor, condiciones que pueden influenciar sobre la reducción de la lealtad hacia el producto.

Poder de negociación de los consumidores

El consumidor tiene un alto poder de negociación por la existencia de otras marcas a las que puede cambiar o al comprar productos sustitutos. Respecto a los clientes el canal moderno (supermercados) y canal tradicional (bodegas) pueden tener un poder de negociación alto dependiendo de la cantidad de compra. Por lo que las empresas grandes pueden negociar con los canales de distribución mientras que los pequeños empresarios no tienen la misma posibilidad.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre las empresas competidoras es alta por el número elevado de empresas productoras de chocolates, por la semejanza que existen entre los productos, al ser la mayoría de ellas medianas y pequeñas empresas hay una similitud entre ellas, aumentando el riesgo que entre los consumidores puedan cambiar de marca con facilidad. La capacidad de respuesta de las MYPES puede ser menor si se compara con empresas como Molitalia, Nestlé, Mondelez que al ser grandes empresas cuentan con tecnología, solvencia financiera, laboratorios de investigación, inventarios, entre otros.

2.2.2 Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas

La siguiente matriz corresponde a la entrada de los nuevos competidores y evalúa la amenaza que las empresas puedan llegar con similares productos haciendo menos atractiva la industria.

En la industria del chocolate la entrada de nuevos competidores es atractiva por la oportunidad de diferenciación, innovación tecnológica entre otros (ver Tabla 6).

Tabla 6
Entrada de nuevos competidores nuevos

Entrada de nuevos competidores		INTENSIDAD						
		1	2	3	4	5		
Competidores potenciales	Muchos						Escasos	
Regulaciones gubernamentales	Alto						Bajo	
Economías de escala	Alto							Bajo
Lealtad a la marca	Alto						Bajo	
Ventajas absolutas de costos	Bajo							Alto
Costos para el cliente al cambiar	Bajo						Alto	
Diferenciación	Alta						Baja	
Innovación y tecnología	Alto						Bajo	

Nota: Donde 1 = Es menos atractiva, 2 = Atractiva, 3 = Es neutra 4 = Atractiva, 5 = Muy atractiva. Adaptado de "Administración Estratégica, teoría y casos. Un enfoque integral", por Hill, J. 2015.

Un gran número de proveedores puede afectar la intensidad de la competencia en una industria, en la tabla 7 se observa que el poder de negociación de los proveedores importantes es bajo, haciendo atractiva la industria, esto se debe a que en las regiones de San Martín, Amazonas, Ayacucho, Piura y Junín se concentra el 80% de los productores y eso impacta directamente en su capacidad de negociación.

Tabla 7
Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores		INTENSIDAD						
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo							Alto
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Alto							Bajo
Amenazas de proveedores de integración hacia atrás	Alto						Bajo	
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Alto							Bajo
Costo del insumo	Alto							Bajo

Nota: Donde 1 = Es menos atractiva, 2 = Atractiva, 3 = Es neutra 4 = Atractiva, 5 = Muy atractiva. Adaptado de "Administración Estratégica, teoría y casos. Un enfoque integral", por Hill, J. 2015.

El desarrollo potencial de productos sustitutos aumenta la competencia y rivalidad entre las organizaciones, ya que estas pueden producir productos alternativos para el consumidor. En la tabla 8 se observa que, en la industria del chocolate, la amenaza es alta, ya que existe una variedad de productos que pueden sustituir al cacao, como el copuazú y otros que pueden sustituir al chocolate de forma directa e indirecta.

Tabla 8
Desarrollo potencial de productos sustitutos

Desarrollo potencial de productos sustitutos		INTENSIDAD					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo
Costos de cambio del usuario	Bajo						Alto
Agresividad del productor de sustitutos	Alto						Bajo

Nota: Donde 1 = Es menos atractiva, 2 = Atractiva, 3 = Es neutra 4 = Atractiva, 5 = Muy atractiva. Adaptado de "Administración Estratégica, teoría y casos. Un enfoque integral", por Hill, J. 2015.

Respecto al poder de negociación de los consumidores, este hace referencia a la capacidad del consumidor como una fuerza que puede afectar la intensidad de la competencia en una industria. Para el caso de la industria del chocolate, se observa en la tabla 9 que el poder de negociación del consumidor es alto, ya que existen muchos productos sustitutos en la industria, ya que existen muchas empresas rivales.

Tabla 9
Poder de negociación de los consumidores

Poder de negociación de los consumidores		INTENSIDAD					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alto						Bajo
Compradores que adquieren grandes volúmenes (canal tradicional y moderno)	Alto						Bajo
Costos al cambiar a otra compañía	Bajo						Alto

Nota: Donde 1 = Es menos atractiva, 2 = Atractiva, 3 = Es neutra 4 = Atractiva, 5 = Muy atractiva. Adaptado de "Administración Estratégica, teoría y casos Un enfoque integral", por Hill, J. 2015.

La rivalidad entre las empresas competidoras, hace referencia a la facilidad con que pueden entrar a la industria las organizaciones. En la tabla 10 se observa que en la industria del chocolate por la existencia de un gran número de empresas productoras de chocolate la atractividad de la industria puede ser baja, sin embargo, el crecimiento relativo de la industria, el aumento de la demanda y la posibilidad de diferenciar los productos aumenta la atractividad para ingresar al sector.

Tabla 10
Rivalidad entre empresas competidoras

Rivalidad entre empresas competidoras		INTENSIDAD					
		1	2	3	4	5	
Número de competidores igualmente equilibrados	Bajo						Alto
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Características del producto	Genérico						Diferenciado
Diversidad de competidores	Alta						Baja
Demanda de la industria	Baja						Alta

Nota: Donde 1 = Es menos atractiva, 2 = Atractiva, 3 = Es neutra 4 = Atractiva, 5 = Muy atractiva. Adaptado de "Administración Estratégica, teoría y casos. Un enfoque integral", por Hill, J. 2015.

2.2.3 Análisis del grado de atractividad de la industria

La industria del chocolate está siendo impactada por aspectos legales, gubernamentales, de competencia en el mercado y entre otros los cambios en la preferencia del consumidor que actualmente la convierten en una industria con una atractividad neutra. Dependerá de la empresa que decida participar en la industria, diseñar estrategias que le permitan diferenciarse y ser competitiva (ver Tabla 11).

Tabla 11
Matriz de atractividad de la industria

	INTENSIDAD				
	1	2	3	4	5
Entrada de nuevos competidores					
Poder de negociación de proveedores					
Desarrollo potencial de productos sustitutos					
Poder de negociación de consumidores					
Rivalidad entre empresas competidoras					

2.2.4 Análisis del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo permite identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la organización en relación con la posición estratégica de la empresa que se está evaluando, para este caso Makao Perú y sus competidores Orquídea y Maraná. En una matriz del perfil competitivo, los factores críticos de éxito no incluyen necesariamente datos específicos, pueden ser más amplios y enfocarse incluso en cuestiones internas (David, 2013).

Para elaborar la matriz del perfil competitivo de Makao Perú, se validó la información con expertos, para lo cual solicitaron mantener su identidad en reserva, los mismos que pertenecen al sector de la industria alimentaria, tanto de la producción, investigación y desarrollo, así como del área de comercialización.

Tabla 12
Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	MAKAO PERÚ		ORQUIDEA		MARANÁ	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad del Producto	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75
Canales de distribución	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Relación con los prov. Cacaoteros	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Variedad del producto	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
I+D+i	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Fidelización de clientes	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.35		2.55		2.30

Nota: Donde 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor. Adaptado de "Conceptos de Administración Estratégica p.83, por David, F. 2013.

En la tabla 12 se observa que Makao Perú tiene un puntaje de 2.35 respecto al líder del mercado que es chocolates Orquídea, que tiene un puntaje de 2.55. Las debilidades relativas de Makao Perú están relacionadas con el canal de distribución ya que no lo tiene desarrollado y la competencia lo tiene bien estructurado. Por otro lado, la fidelización a los clientes y la investigación, desarrollo e innovación, son otros factores que deben evaluarse y considerarse para la competitividad de la organización en la industria. Estos resultados aportarán a la toma de decisiones considerando las fortalezas relativas de Makao Perú, que son la calidad del producto, la competitividad del precio y la relación con los cacaoteros y que deberán ser sostenibles en el tiempo.

Capítulo 3. Análisis Interno

3.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; señala que la Cadena de Valor es una herramienta que permite describir las actividades de una organización para realizar un análisis interno. (Conexionesan, ESAN, 2018).

Finanzas y Legal : Estas áreas son tercerizadas				
Recursos Humanos: No cuenta con un área de recursos humanos. No tienen manual de funciones, los roles no están delimitados y genera un traslape o duplicidad de funciones.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Atención al cliente
<p>Solicitud a proveedores de granos de cacao.</p> <p>Compra directa (canal moderno y/o proveedores) de otros ingredientes</p>	<p>Obtención del cacao fresco:</p> <p>_Desprendimiento y descocado.</p> <p>_Fermentación (9 d.)</p> <p>_Secado(5 d.)</p> <p>Luego de este proceso inicial podrá mezclarse con el grano seco.</p> <p>Obtención del cacao seco:</p> <p>Limpieza y selección del cacao fresco o seco.</p> <p>Tostado</p> <p>Enfriamiento, limpieza de impurezas y desprendimiento de la cascarilla.</p> <p>Descascarillado</p> <p>Conchado</p> <p>Temperado</p> <p>Pesado y tableteado</p> <p>Desmoldado</p> <p>Empaque primario</p> <p>Etiquetado</p>	<p>Distribución directa a clientes.</p> <p>Los productos finales son enviados desde la región San Martín a Lima usando transporte terrestre o aéreo cada 15 d.</p>	<p>Venta de productos en tienda propia.</p> <p>Venta de productos en ferias.</p> <p>Identificar preferencias del público objetivo.</p>	<p>Atención de las solicitudes de reclamos</p> <p>Generación de órdenes de compra.</p>

MARGEN

Figura 18. Cadena de Valor de la Empresa Makao Perú
Obtenida de entrevista a profundidad a Arturo Urrelo.

3.1.1 Actividades primarias

- Logística Interna:

En esta primera fase, Makao Perú solicita a sus proveedores granos de cacao de la calidad "Fino de aroma y sabor" (MINAGRI, 2016). Además de los granos de cacao, la empresa se abastece de: manteca de cacao, azúcar, panela, frutos, semillas y otras oleaginosas, así como de los demás insumos que puedan ser necesarios para la producción del chocolate.

- Producción:

La producción es la actividad más importante en la cadena de valor de la empresa. (Ver Anexo V). La planta de producción tiene el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y están buscando obtener la certificación Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP por sus siglas en inglés).

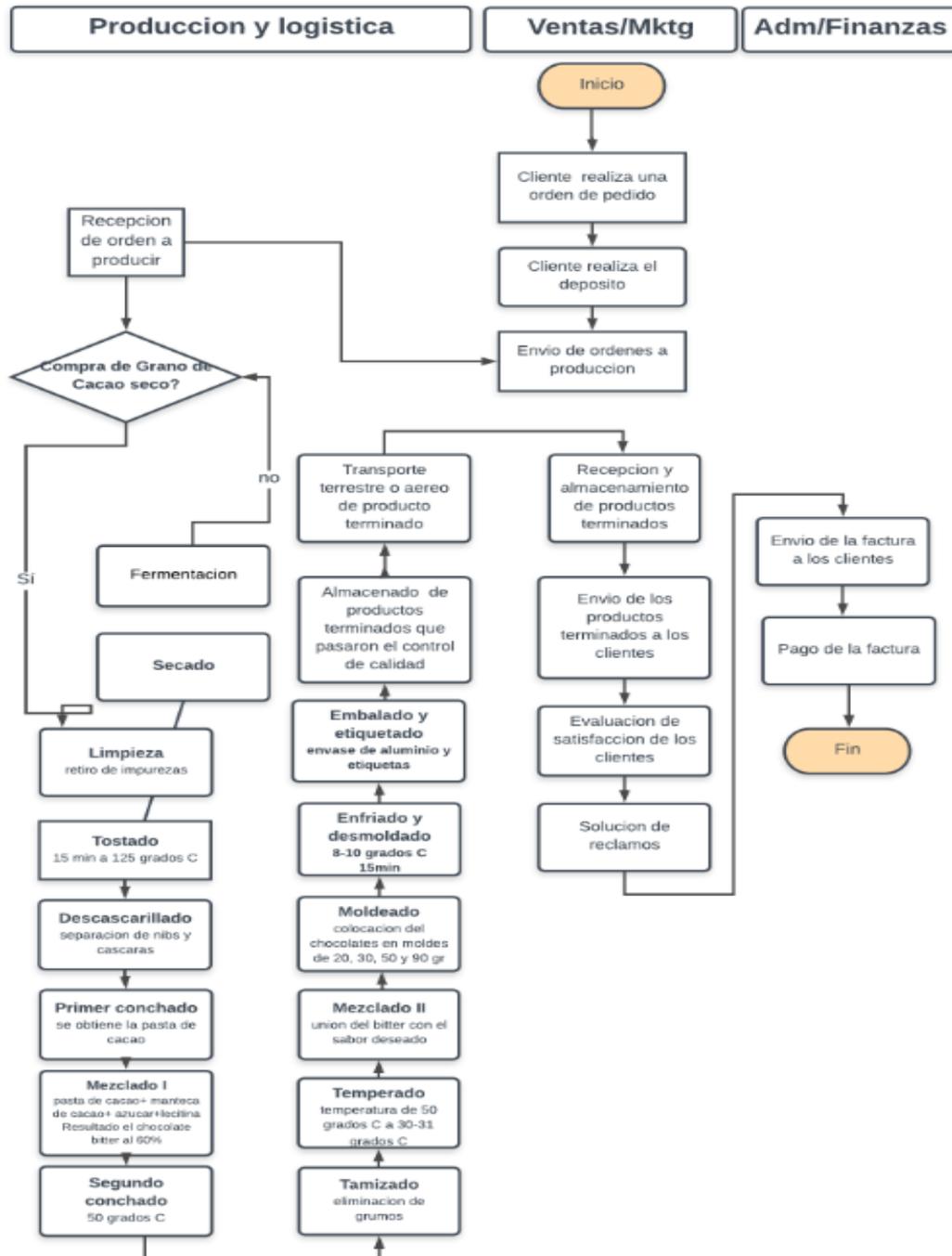


Figura 19. Flujoograma del Proceso de Producción y comercialización de Makao. Recuperado de entrevista realizada al Gerente General de Makao Perú Arturo Urrelo G. (ver Anexo IV).

- Marketing/ventas:

El Gerente comercial se encarga del área de Marketing/Ventas y es quien evalúa y analiza la satisfacción de los clientes a través de encuestas, también realiza acciones de sondeo para identificar los gustos y preferencias del público objetivo y analizar las tendencias del mercado.

Otras acciones que realiza marketing con la finalidad de posicionar la marca Makao Perú, es usar la página web y las redes sociales, especialmente Instagram, donde se ofrece el servicio de post venta y se mantiene contacto con los clientes para resolver cualquier duda o consulta que puedan tener.

Las ventas se realizan a través de distribuidores que pueden abastecer a las tiendas especializadas especialmente en Lima, para las regiones de San Martín, Ayacucho y Arequipa las ventas son directas.

El personal de ventas participa activamente en ferias de productos orgánicos y del cuidado de la salud para captar clientes y dar a conocer la marca Makao Perú mediante material impreso de marketing donde se informa de los beneficios y cualidades del producto.

- Logística Externa:

En la cadena de abastecimiento, una de las actividades claves es la capacitación a los cacaoteros en temas relacionados al manejo integrado del cultivo de cacao, en la cosecha y especialmente en el tratamiento de los granos en la post-cosecha para la obtención de un grano con las características físico-químicas requeridas por Makao Perú.

Respecto a la distribución, en Lima se encuentra la Gerencia Comercial, que está encargada de la distribución de los productos en la capital donde se encuentran los principales clientes, los productos finales son enviados desde la región San Martín a Lima usando transporte terrestre o aéreo.

- Servicio Postventa:

La empresa considera que este servicio es muy importante en la cadena de valor, ya que la mayoría de las microempresas no se concentran en este aspecto, lo que se convierte en una oportunidad para Makao Perú.

En Makao Perú un colaborador es el encargado de llamar, atender las solicitudes/reclamos, generar las órdenes de compra/requerimientos y suministrar a los clientes el/los productos requeridos dentro de los tiempos correspondientes. Los reclamos realizados por los clientes son analizados para obtener una retroalimentación y mejorar la calidad del servicio y del producto de Makao Perú.

3.1.2 Actividades de Apoyo

- Infraestructura de la empresa.

La planta de producción está ubicada estratégicamente en la zona de cultivo del mejor cacao del país. Cumpliendo con los lineamientos de Buenas Prácticas de Manufactura y certificaciones de seguridad.

- Aprovisionamiento.

En esta área se mantiene un stock mínimo de materia prima e insumos para responder ante cualquier requerimiento del área comercial.

En Makao Perú la cadena de valor analizada determina que parte de su ventaja competitiva está en la logística externa, específicamente en la capacitación post-cosecha a los cacaoteros, lo que permite obtener un grano con características específicas que le brindan al producto final la calidad distintiva.

3.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Tabla 13

Análisis de cada una de las actividades de la cadena de valor de Makao Perú.

PROCESOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<i>Actividades primarias</i>		
Logística interior (de entrada)	Cantidad de cacao	Pesar y validar el estado de cacao, determinar mermas
	Cantidad de manteca de cacao	Pesar y validar el estado de manteca de cacao, determinar mermas
	Cantidad de edulcorante	Pesar y validar el estado del edulcorante (panela o azúcar), estimar mermas
	Cantidad del producto según sabor	Pesar y validar el estado del producto elegido (fruta, oleaginoso, nibs) estimar mermas
	Cantidad de rollos de laminados	Contabilizar unidades verificar calidad de producto (medir desempeño de proveedor)
	Cantidad de envases	Contabilizar unidades verificar calidad de producto (medir desempeño de proveedor)
Operaciones	Cantidad de chocolates producidos según variedad	Producción de acuerdo a programación de producción
	Merma de productos	Total de unidades respecto a unidades estimadas de producción
	Calcular la rotación de inventarios	Evaluar rotación de inventarios por categoría de artículos. $(Inv. \text{ Promedio} = \frac{Inv. \text{ inicial} + \text{ inventario final}}{2})$
Logística exterior (de salida)	Cantidad unidades empaquetadas	Verificar la calidad y el estado de las unidades empaquetadas
	Cantidad de ordenes de compra	Verificar tiempo de llegada, pedido completo y/o el requerido
	Distribución de productos puntos de venta	Verificar tiempo de llegada, pedido completo y/o el requerido
Mercadotecnia y ventas	Identificación de oportunidades	Análisis de mercado, gustos y preferencias
	Desarrollo y diseño de productos I+D+i	Que satisfagan carencias o necesidades identificadas
	Publicidad	
	Redes sociales	
Servicio de post venta	Puntos de ventas	
	Unidades devueltas	Numero de unidades devueltas respecto al número del total de unidades entregadas
	Cantidad de reclamos registrados	Numero de reclamos resueltos respecto al número del total de reclamos

Nota: Adaptado de "Conceptos de Administración Estratégica p.120, por David, F. 2013.

3.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

El Benchmarking es una herramienta que permite recopilar indicadores claves de las empresas líderes, con el fin de analizar y comparar de manera continua y sistemática las mejores prácticas, para obtener información y permita desarrollar acciones de mejoras en la organización.

Tabla 14
Benchmarking

Factores Claves de Éxito y Actividades de la Cadena de Valor	Actividades Makao Perú S.A.C.	Actividades Orquídea	Actividades Marañá
Publicidad (Mercadotecnia y Ventas)	Recomendaciones boca a boca Ferias artesanales Venta de productos en tienda propia (Tarapoto)	Venta a través de las redes sociales, Facebook, Instagram.	Venta a través de las redes sociales, Facebook, Instagram.
Competitividad de precios (Mercadotecnia y Ventas)	Presentación 70% cacao en tabletas de 70gr. S/.13.00 en Lima y S/. 9.00 en Tarapoto	Presentación 72% cacao en tableta de 90gr. S/.16.80	Presentación 70% cacao en tabletas de 70gr. S/.19.90
Reconocimiento de la marca (Mercadotecnia y Ventas)	Marca poco conocida	Marca conocida Instagram con alto trafico de seguidores (4225)	Marca conocida Instagram con alto trafico de seguidores (3931)
Promociones (Mercadotecnia y Ventas)	Ninguna	Promociones en fechas simbólicas Campañas promocionales	Promociones en fechas simbólicas Campañas promocionales
Variedad de Productos (Operaciones)	Makao Perú cuenta con 10 variedades de productos a base de chocolate con ají charapita, ajonjolí, coco, nibs, pecana, quinua, cacao, bitter, aguaymanto.		
Capacidad de producción (Operaciones)		Producción 2018 60 toneladas https://agraria.pe/noticias/chocolates-orquidea-proyecta-incrementar-su-produccion-en-ma-19426	
Canales de distribución (Operaciones)	Utiliza dos canales de distribución directos: Tienda en la misma fábrica en Tarapoto y requerimientos por teléfono "Delivery"	Lima: Wong (Tiendas en Lima);Tottus(Tiendas en Lima); Tiendas Oxxo Perú.	Lima: Larcomar(Miraflores); Wong (Tiendas en Lima);El cacaotal(Barranco);La Sanahoria(San Isidro,Barranco,Surco); Flora y Fauna(Miraflores);La Bodega Orgánica(La Molina);Mara Biomarket(Miraflores); Dédalo(Barranco); Eco Tienda Natural(Miraflores); Comma(San Isidro),Aranda(Miraflores); Perú Gift & Graft (Miraflores); La Esquina (Villa Encantada); Museo Larco(Pueblo Libre); Imagen Casa (San Isidro); Pórtico(Barranco); Oso el Restaurante(La Molina); Samaca Orgánico/Artesanal(Miraflores); Pick a Deli(Miraflores); Doble Tree - hotel(Miraflores); La Organika(Miraflores); Thika Thani Market(Miraflores); Hotel B(Barranco); Cate Tasting Room(Miraflores); Farmacia Roosevelt(San Isidro); Oso el Restaurante(San Isidro); juntoz Tu Mall(Delivery); Colonia & Co.(Barranco) Provincias: I Greens(Cusco); La Rabona Peruvian(Cusco); El Ekeko (Arequipa); Hotel La Hacienda Bahia Paracas(Paracas, Pisco); Doble Tree - hotel(Paracas, Pisco); Orgánica Bio Bodega(La Libertad Trujillo); Atoq (Cusco) Exterior: Kuntur(Italia); Bean to Bar(Bélgica);Cocoa Runners(U.K.);Chocolate Covered(San Francisco USA); Bar & Cocoa(South Carolina);Tomoé Saveur(Japón);Shoko(Francia);Bon Select (Estados Unidos); Chocosphere(Estados Unidos).
Comercio electrónico (Desarrollo de tecnología)	https://www.facebook.com/makao.peru/	http://www.orquideaperu.com/ http://instagram.chocolateorquideaperu.com/	http://www.marana.com.pe http://instagram.marana_chocolate.com/

3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La Matriz de evaluación de los factores internos, es una herramienta que sintetiza y evalúa, tanto las fortalezas como las debilidades más importantes identificadas en las áreas funcionales de una organización y como se relacionan entre estas. (David, 2013).

Tabla 15
Matriz EFI

	Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
F1	Ubicación cercana a los cacaoteros	7%	3	0.21
F2	Producción con cacao de alta calidad	5%	4	0.20
F3	Alianza con los proveedores cacaoteros	8%	3	0.24
F4	Desarrollo de tecnología propia	11%	3	0.33
F5	Control de calidad de los granos	10%	4	0.40
F6	Competencias técnicas	10%	4	0.40
F7	Accionistas profesionales de la Ind. Alimentaria	5%	3	0.15
	Subtotal Fortalezas			1.93
Debilidades				
D1	Gerencia General centraliza todas las funciones	4%	1	0.04
D2	Alta rotación del personal de planta	5%	2	0.10
D3	Falta de solidez financiera	7%	2	0.14
D4	Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales - Empresa familiar	3%	2	0.06
D5	Poco análisis de la competencia	6%	2	0.12
D6	Marca poco conocida	8%	2	0.16
D7	No cuenta con Certificación HACCP	5%	2	0.10
D8	Pocos canales de distribución	6%	1	0.06
	Subtotal Debilidades			0.78
Total		100%		2.71

Nota: El resultado mínimo posible es 1 y el máximo es de 4. De acuerdo al análisis el promedio ponderado es de 2,71

Los factores internos presentados en la Tabla 16 han sido identificados para la presente investigación a través de la recolección de información de fuente interna y la obtención de la ponderación de cada factor y clasificación de la evaluación se realiza según David (2013).

El resultado del análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) da como resultado una puntuación ponderada 2,71. Dicha puntuación será evaluada en la matriz de factores internos y externos.

3.5 Análisis de recursos y capacidades (Matriz VRIO)

Jay B. Barney desarrolló cuatro características para analizar los recursos internos (humanos, financieros, materiales y no materiales - información de conocimiento, cultura, etc.-) y capacidades que pueden hacer más competitivas a las empresas y que se le conoce como la Matriz VRIO (Valor, Raro, Inimitable y No Sustituible). Aquellos recursos que cumplan los 4 atributos: deben ser valiosos, raro, inimitable serán los que más aporten a la misión de la empresa. Al evaluar los recursos internos y capacidades se determinará cuáles son vitales y aquellos que pueden ser prescindibles para determinar la ventaja competitiva de la empresa y que sea sostenible en el largo tiempo.

Tabla 16
Matriz VRIO

RECURSOS	VALOR	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Ubicación	SI	SI	SI	SI	Sostenible
Integración hacia atrás	SI	SI	SI	SI	Sostenible/Temporal
Tecnología propia de producción	SI	SI	NO	SI	Sostenible
Estricto control características físicas y químicas de los granos	SI	SI	NO	SI	Sostenible
Competencias técnicas de los ingenieros	SI	SI	NO	SI	Sostenible
Expertos en Industrias Alimentarias (Accionistas)	SI	SI	NO	SI	Sostenible/Temporal

3.6 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

La ventaja competitiva hace referencia a la característica distintiva y exclusiva que tiene una empresa en el mercado y que puede ser sostenible en el tiempo.

Para ello se ha elaborado la matriz VRIO ha permitido identificar aquellos recursos que tienen implicancia competitiva para la empresa, para el caso de Makao Perú las características distintivas, exclusivas y además sostenibles son la ubicación, la tecnología propia de producción, el estricto control de las características físicas y químicas de los granos y las competencias técnicas de los ingenieros.

En relación con la ubicación, al estar la fábrica cerca de los productores de cacao le permite establecer y mantener la calidad del grano de acuerdo con los requerimientos de producción, además le facilita la capacitación permanente de los cacaoteros en temas de cosecha y post cosecha. Esto redundará en las características físicas y químicas de los granos que van a ponerse de manifiesto y acrecentarse con la tecnología desarrollada por los ingenieros de industrias alimentarias que, además, son los accionistas de la empresa.

Capítulo 4. Objetivos y estrategias

4.1. Planteamiento de los Objetivos estratégicos

Con la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias y del análisis realizado en los capítulos anteriores, se plantearán los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la visión de la empresa, para ello se establecen las estrategias respectivas acompañadas con las iniciativas que deberán estar alineadas a los mismos.

Para que la redacción de los objetivos se aplicará el método SMART creado por George T. Doran, que incluye una serie de recomendaciones que facilitarán focalizar las metas, concretarlas en acciones realizables y hacerles seguimiento. El acrónimo SMART por sus siglas en inglés significa que el objetivo es específico, medible, alcanzable, realista y en un tiempo determinado (Universidad del Desarrollo, 2018).

4.1.1. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos – Makao Perú

1. Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021
3. Proyectar para el 2024 la internacionalización del producto a dos países de la Unión Europea

4.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos se ha identificado las debilidades que deberán ser solucionadas para la obtención de estos, de igual manera las fortalezas que darán el soporte para el logro de dichos objetivos.

En el análisis del objetivo estratégico 1, obtener el financiamiento para el capital del trabajo en el primer trimestre del 2021 a través de un préstamo bancario, permitirá apalancar las operaciones iniciales de la organización. A su vez, lograr en el período 2021 – 2023 una utilidad promedio anual del 13% e invertir las mismas en certificado de depósito a plazo fijo a una tasa preferencial, generará un mayor rendimiento, superior al de la inflación y que brindará el colchón financiero para lograr la solidez de la organización y afrontar cualquier contingencia y asegurar la inversión en el mediano y largo plazo.

Para el objetivo estratégico 2, es necesario trabajar de manera armónica y sinérgica con los productores cacaoteros a nivel cuantitativo y cualitativo, asegurando el abastecimiento de la materia prima en calidad y cantidad para el incremento gradual de los volúmenes de ventas y así poder implementar las diversas campañas anuales que se desarrollarán en la cadena de distribución y en el mercado objetivo, lo que permitirá ampliar la cobertura geográfica y lograr el desarrollo de mercado.

En el objetivo estratégico 3, que establece la proyección de la internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea, implica capacitar de manera permanente a los colaboradores de la organización y orientar los esfuerzos de manera efectiva para lograr la certificación Mercado CE, lo que permitirá ingresar a dicho mercado con una oferta adaptada.

En las tablas 17 y 18 se relacionan los objetivos estratégicos con las debilidades y fortalezas, respectivamente, identificadas en la organización.

Tabla 17
Objetivos estratégicos y debilidades relacionadas

Objetivos	Debilidades relacionadas
1. Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de solidez financiera - Gerencia General centraliza todas las funciones - Marca poco conocida - Pocos canales de distribución
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en un 170% respecto del año 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General centraliza todas las funciones - Alta rotación personal de planta - Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales – empresa familiar - Poco análisis de la competencia - Marca poco conocida - No cuenta con certificación HACCP - Pocos canales de distribución
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal de planta - Poco análisis de la competencia - Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales – empresa familiar - No cuenta con certificación HACCP

Tabla 18
Objetivos estratégicos y fortalezas relacionadas

Objetivos	Fortalezas relacionadas
1. Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación cercana a los cacaoteros - Producción con cacao de alta calidad - Alianza con los proveedores cacaoteros - Control de calidad de los granos - Competencias técnicas - Accionistas profesionales de la Ind. Alimentaria
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en un 170% respecto del año 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación cercana a los cacaoteros - Producción con cacao de alta calidad - Alianza con los proveedores cacaoteros - Desarrollo tecnología propia - Control de calidad de granos - Competencias técnicas - Accionistas profesionales de la Industria Alimentaria
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación cercana a los cacaoteros - Producción con cacao de alta calidad - Alianza con los proveedores cacaoteros - Desarrollo tecnología propia - Control de calidad de granos - Competencias técnicas - Accionistas profesionales de la Industria Alimentaria

4.2. Diseño y formulación de las estrategias

Este proceso implica las fases del diagnóstico, el diseño, la formulación y la selección de las estrategias, que ayudarán a los directivos de las organizaciones, en este caso de la empresa Makao Perú, en el proceso de toma de decisiones y para lo cual se ha desarrollado el siguiente análisis. (Zacarias, 2014)

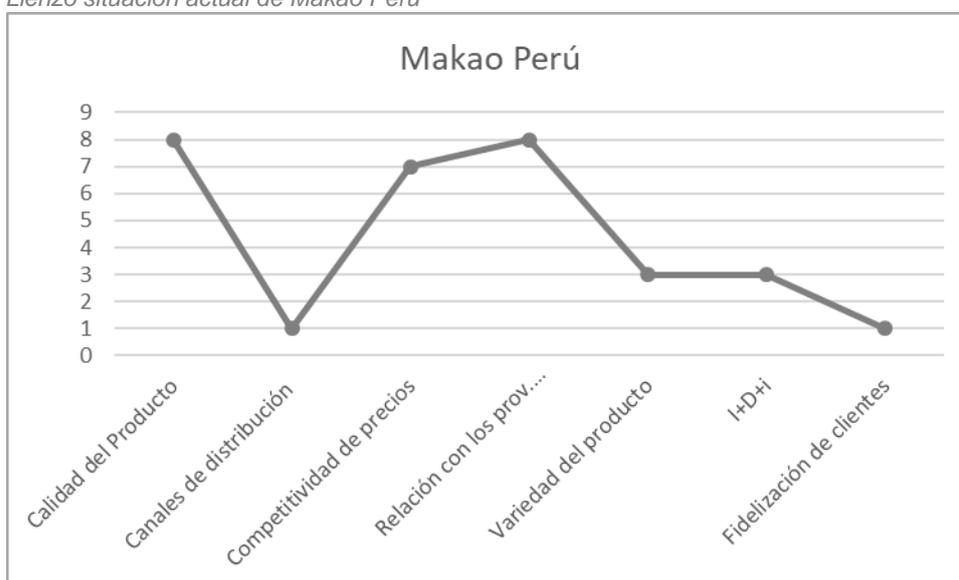
4.2.1. Modelo Océano Azul

El Océano Azul como herramienta fue creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, donde la competencia no tiene ninguna importancia y lo que busca es encontrar el cómo desarrollar un nuevo mercado. La competencia es definida por los autores como el “Océano rojo” porque son conocidas las estructuras del mercado en donde las organizaciones pelean por una demanda ya existente originando consecuencias como caída de precios o la sobrecarga en los mercados. El “Océano azul” busca por el contrario crear en el mercado nuevos espacios para construir nuevas demandas y como consecuencia un crecimiento sostenible; en una estructura del mercado que todavía está por decidirse (Mauborgne, 2015).

4.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para el caso de Makao Perú, se ha analizado los factores claves de éxito de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) (ver Tabla 12) y que según Chan y Mauborgne (2015) captura la situación actual de la empresa y en lo que está invirtiendo. Los autores señalan que debe valorarse cada variable competitiva en una escala del 1 al 10, siendo 1 una valoración mínima y 10 la máxima valoración. En la tabla 19 se observa en el eje horizontal la variedad de atributos y en el eje vertical el nivel de la oferta de dichas variables en la que el sector compite e invierte.

Tabla 19
Lienzo situación actual de Makao Perú

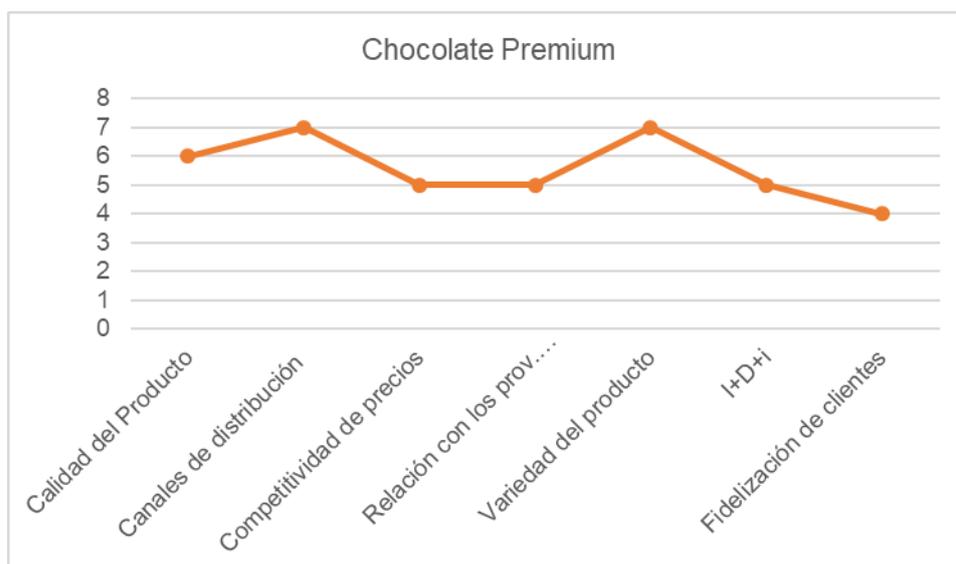


La empresa Makao Perú, mantiene una alta puntuación en calidad de producto, competitividad de los precios, relación con los proveedores, lo que significa que está haciendo inversión y que pueden afectar positivamente en la empresa, sin embargo, obtiene una puntuación baja en canales de distribución, I+D+i, variedad de productos y fidelización de clientes, lo que puede afectar la actividades comerciales y la competitividad de la organización y debe tomarse en cuenta para ofrecer un producto superior.

4.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Para este caso se ha considerado el análisis de la competencia, chocolates Orquídea y Maraná y que han sido designados como Chocolate Premium, empresas más grandes que Makao Perú. De igual manera la puntuación ha sido de 1 a 10 sobre cada variable siendo 1 la valoración mínima y 10 la máxima (ver Tabla 20)

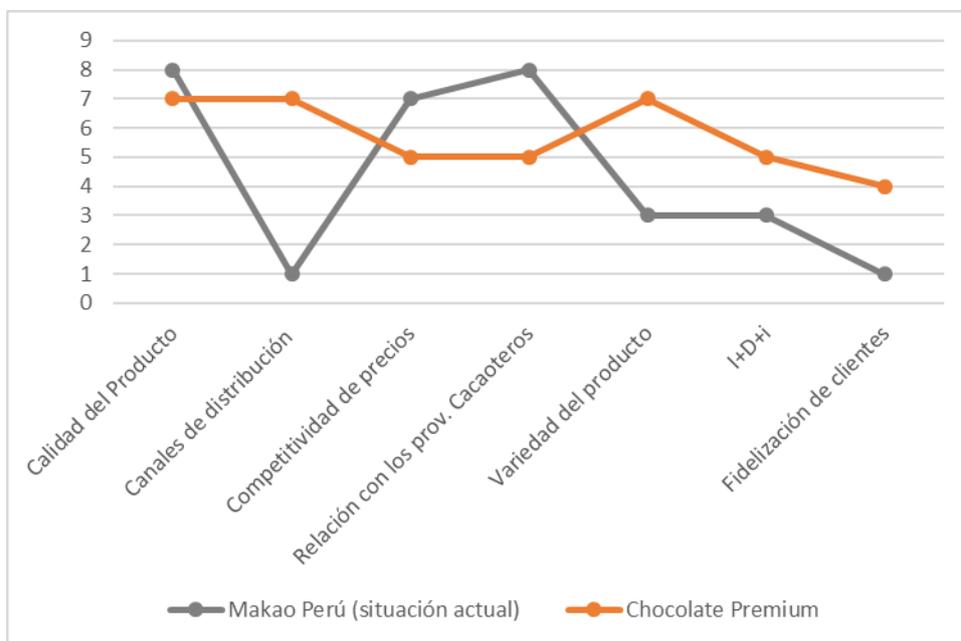
Tabla 20
 Lienzo Chocolates Premium - Competencia



En la tabla 20 se observa que la competencia está invirtiendo en calidad de producto, en canales de distribución que le permiten tener una mayor cobertura geográfica, en presentar una variedad de productos al consumidor con competitividad de precios, variables que podrían permitir una mayor participación en un mercado creciente. De igual manera se observa que la fidelización de clientes tiene una puntuación media al igual que I+D+i, lo que probablemente significa que hay poca inversión en estas variables en el sector.

En la tabla 21 se aprecia una comparación de Makao Perú con la competencia y se observa que hay similar puntuación en calidad de producto, competitividad de precios, relación con cacaoteros, aunque para Makao Perú esta le es favorable y una menor puntuación para I+D+i y en fidelización de clientes, sin embargo, estas son favorables para la competencia donde está haciendo mayor inversión.

Tabla 21
Lienzo actual de Makao Perú y Chocolate Premium



4.2.1.3. Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear (ERIC)

La Matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar crear) es una técnica del océano azul, que favorece la creación de una curva de valor y diseña las estrategias para diferenciarse de la competencia. En la matriz eliminar y reducir hace referencia a la evaluación que debe hacer la organización sobre un exceso de atributos y/o de servicios que se ofrecen en algunos casos por imitar a la competencia. Para el caso de incrementar y crear busca aumentar el valor del producto, brindando aquello que busca el mercado que pueden ser nuevas experiencias y en consecuencia crear demanda. (ver Tabla 22)

Tabla 22
Matriz ERIC

ELMINAR	INCREMENTAR
	Canales de distribución
	I+D+i
	Fidelización de clientes
REDUCIR	CREAR
	Variedad de productos - Desarrollo de productos

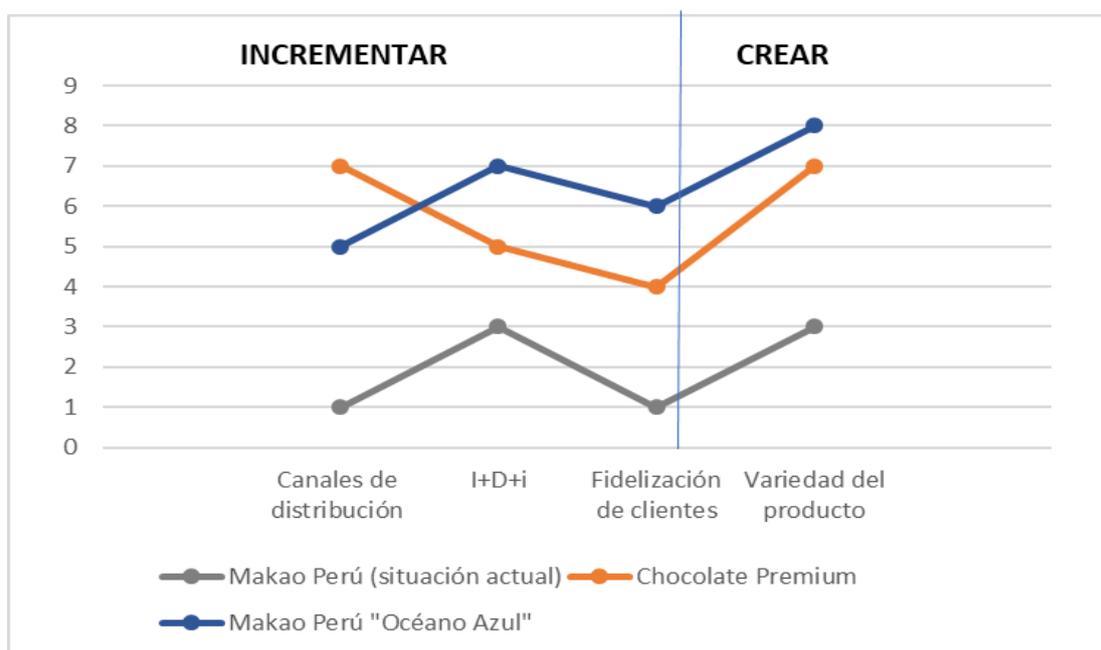
Para el caso de Makao Perú y al análisis de la situación actual se observa que no es preciso eliminar ni reducir variables, pues no son aplicables ya que la puntuación en algunas de ellas es baja en comparación a la competencia y puede generar espacios nuevos en la demanda reconstruyendo los límites del mercado. Sin embargo, debe invertir para incrementar los canales de distribución y especialmente en I+D+i, para crear

una variedad de productos con los que pueda explorar nuevas experiencias y fidelizar al cliente creando con este último no solo lazos comerciales sino también de tipo emocional.

4.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia

Del resultado obtenido en la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear; las variables que ayudarán a la realización de las estrategias son aquellas que pertenecen a incrementar y crear y que serán usadas para la elaboración del lienzo del océano azul para Makao Perú. (ver Tabla 23)

Tabla 23
Lienzo Océano Azul de Makao Perú



En la tabla 24 se observa que aquellas variables que se deben incrementar y crear, considerando la puntuación de menor a mayor oportunidad, siendo 0 la de menor oportunidad y 10 la de mayor oportunidad.

Tabla 24
Variables Identificadas para el Cumplimiento del Objetivo Estratégico

Factores críticos para el éxito	Incrementar	Crear
Canales de distribución	5	
I+D+i	7	
Fidelización de clientes	6	
Variedad de productos - Desarrollo de productos		8

Como se observa no se ha considerado eliminar, ni reducir pues no aplican para el cumplimiento de los objetivos. Se considera incrementar los canales de distribución ya que la empresa actualmente tiene pocos canales de distribución, su cobertura geográfica es baja, lo que no aporta al desarrollo del mercado. De igual manera se observa que

debe incrementar I+D+i ya que en la industria nacional el crecimiento y la posibilidad de aumentar el consumo per cápita, exige el desarrollo de nuevos productos que satisfagan al consumidor y en las aspiraciones de llegar al mercado europeo, especialmente conocido por la innovación en estos productos, la oferta debe ser igual o superar a lo ya existente en el mercado, lo que lleva a crear nuevas variedades para el logro de estos objetivos.

4.2.2. Matrices de formulación de estrategias

En las matrices de formulación estratégica se considera el análisis de la Matriz de Fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA cruzada), Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna y Externa, Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Matriz de la Gran Estrategia, las cuales ayudarán a seleccionar las estrategias más adecuada para la organización. Según David (2013), es importante tomar en cuenta no solo estas herramientas analíticas, sino a los estrategas mismos pues son los responsables de las decisiones estratégicas.

4.2.2.1. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA es una herramienta de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA. La estrategia FO utiliza las estrategias internas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno, como tomando ventajas de las tendencias; Las estrategias FA o DA serán aplicadas por lo general para colocarse en una situación tal que le permita a la organización aplicar la estrategia FO. Las estrategias DO buscan superar aquellas debilidades internas aprovechando las oportunidades.

Tabla 25
Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Ubicación cercana a los cacaoteros		D1	Gerencia General centraliza todas las funciones
	F2	Producción con cacao de alta calidad		D2	Alta rotación del personal de planta
	F3	Alianza con los proveedores cacaoteros		D3	Falta de solidez financiera
	F4	Desarrollo de tecnología propia		D4	Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales - Empresa familiar
	F5	Control de calidad de los granos		D5	Poco análisis de la competencia
	F6	Competencias técnicas		D6	Marca poco conocida
	F7	Accionistas profesionales de la Ind. Alimentaria		D7	No cuenta con Certificación HACCP
				D8	Pocos canales de distribución
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
O1	Aumento de comercialización de producto en RS	F1,F2,O2	E1- Desarrollo de mercado nacional	D1,D2,D4,O4	E6- Elaborar MOF
O2	Mayor preferencia por el consumo de chocolate con alto contenido de cacao	F2,F5,O3,O4	E2- Desarrollo del mercado internacional	D3,O1,O2,O4	E7- Integración hacia atrás - Entidad financiera
O3	Reconocimiento internacional del cacao y chocolate peruano	F1,F3,F4,F6,F7,O5	E3- Desarrollo de producto - Innovación	D6,O2	E8- Desarrollo de Marca
O4	Aumento del consumo per capita de chocolate en la región vs. per capita nacional	F2,F5,F6,O2,O4	E4- Penetración del mercado - promoción de ventas	D7,O3,O4	E9- Funcional - Calidad - Certificación
O5	Mayor concentración de microclimas en el país	F2,O1,O3	E5- Penetración del mercado - Comunicación	D8,O1	E10- Integración hacia adelante
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
A1	Existencia de más de 150 marcas de chocolate	F6,F7,A2	E11- Funcional - Calidad	D5,D6,A1	E16- Penetración de Mercado - Desarrollo de Marca
A2	Exigencias de Certificación HACCP	F1,F3,A3	E12- Funcional - Calidad	D7,A2	E17- Funcional - Calidad
A3	Normas sobre límites de contaminantes como el Cadmio, Ocratoxina y Plomo	F2,F4,F6,F7,A1	E13- Diferenciación de producto	D1,A4	E18- Descentralizar y delegar funciones
A4	Cambios constantes en innovación y tecnología	F6,F7,A5	E14- Desarrollo de productos	D2,A4	E19- Enfoque - Retener talento
A5	Etiquetado con octágonos	F2,F5,F7,A4	E15- Integración hacia atrás-Prestamo Bancario		

4.2.2.2. Matriz PEYEA

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción fue elaborada por Dickel en 1984 y sirve para determinar cuál es la adecuada postura estratégica que debe tomar una organización o sus unidades estratégicas de negocio. En el eje X de la matriz está la fortaleza de la industria y la ventaja competitiva, y en el eje Y la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, los cuales se combinan y se asocian con una postura estratégica básica: conservadora, agresiva, competitiva y defensiva. (D'Alessio, 2014)

Tabla 26
Calificación de los factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 1.43									

Nota: Tomado de "Planeamiento Estratégico Razonado" p. 108-109 por D'Alessio, F. 2014.

Tabla 27
Calificación de los factores determinantes de la Estabilidad del Ambiente (EA)

Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio = 2.75 - 6 = -3.25									

Nota: Tomado de "Planeamiento Estratégico Razonado" p. 108-109 por D'Alessio, F. 2014.

Tabla 28

Calificación de los factores determinantes de la Fuerza de la Industria (FI)

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Poder negociación productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 3.66									

Nota: Tomado de "Planeamiento Estratégico Razonado" p. 108-109 por D'Alessio, F. 2014.

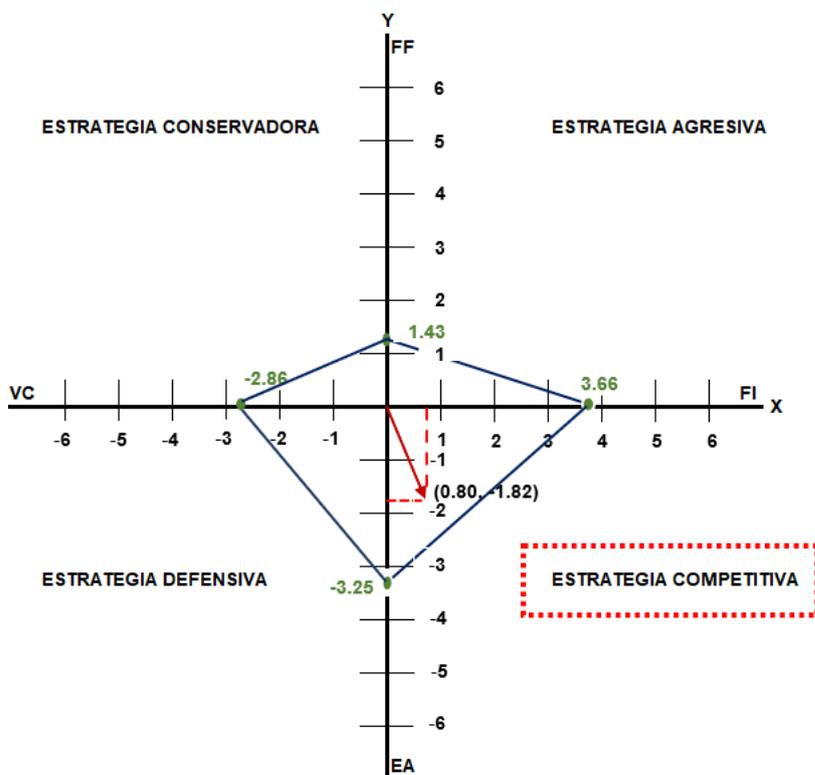
Tabla 29

Calificación de los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio = 3.14 - 6 = - 2.86									

Nota: Tomado de "Planeamiento Estratégico Razonado" p. 108-109 por D'Alessio, F. 2014.

Tabla 30
 Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



Nota: Determinación del vector:
 $X = 3.66 - 2.86 = 0.80$
 $Y = 1.43 - 3.25 = -1.82$

El polígono de la matriz PEYEA de Makao Perú es más amplio en la postura competitiva que es típica en una industria atractiva. Lo que refuerza los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter donde la industria del chocolate en el Perú es una industria atractiva.

En el área de la postura defensiva uno de los factores críticos es la competitividad y en la industria del chocolate es altamente competitivo, ya que la mayoría de las marcas ofrecen similares condiciones en formatos, variedad y otras condiciones, que, si la empresa no innova puede verse obligada a retirarse del mercado.

En el área de la estrategia conservadora demuestra que la empresa no tiene fortaleza financiera y debe desarrollar una estrategia que le permita la fortaleza operativa y financiera en la industria. Ya que no cuenta con un soporte financiero para hacer frente a contingencias.

En el área de la estrategia agresiva podría favorecer la ventaja competitiva de la empresa si tuviera una ventaja financiera, por lo tanto, el factor crítico sería la entrada de nuevos competidores y ganar participación en el mercado.

Tanto la ventaja competitiva como la ventaja financiera son factores relativos a la organización, mientras que la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria son factores relativos al sector industrial. Para el caso de Makao Perú la industria aunque actualmente por las reglamentaciones sobre el cadmio y otros contaminantes y la obligatoriedad del uso de los octágonos puede tener un atractivo neutro, le permite a la organización poder contar con una ventaja competitiva en el entorno, sin embargo en esta situación la empresa tiene como factor crítico la fortaleza financiera por lo que deberá aumentar sus esfuerzos para adquirir recursos financieros, como los de marketing; mejorar su línea de productos y la gestión de las ventas y proteger sus ventajas competitivas. El riesgo es que esta postura puede ser inestable y conducir al fracaso.

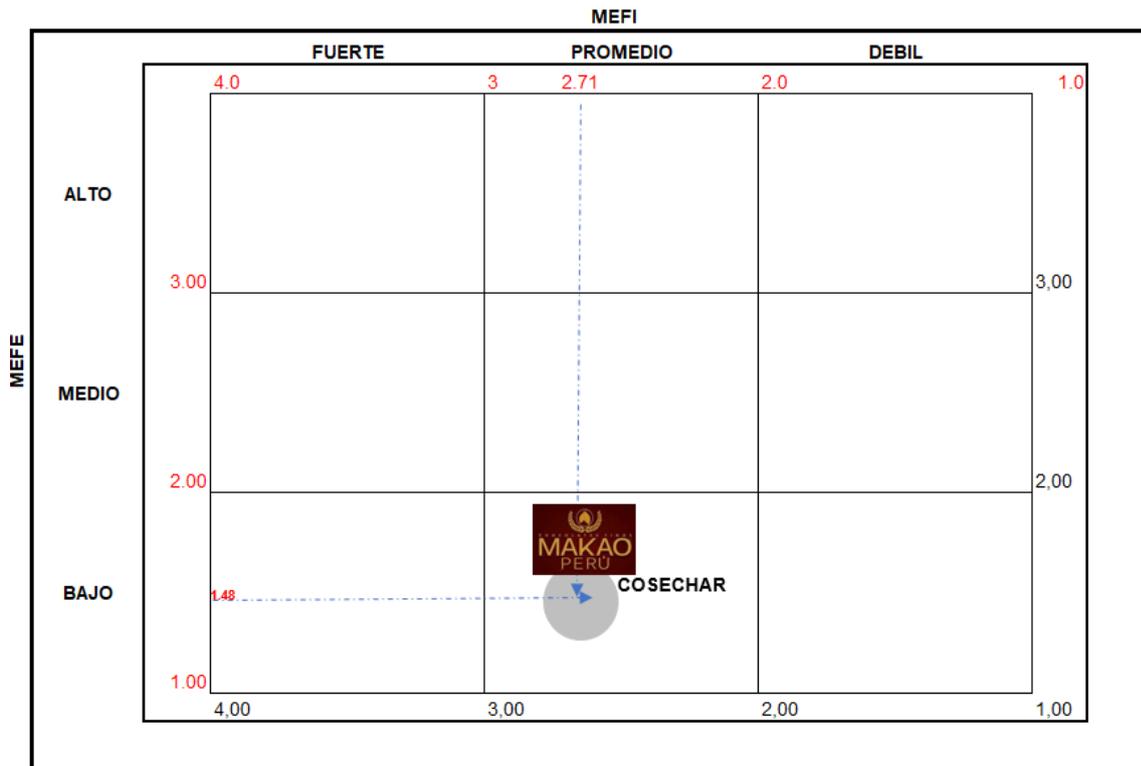
4.2.2.3. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz desarrollada por McKinsey & Company, puede ser usada como una matriz de portafolio donde puede graficarse las divisiones o los productos de la organización. Es el resultado del puntaje ponderado tanto de la matriz EFE como de la EFI de cada división o productos; también puede utilizarse para la organización o una sola unidad de negocio. Cuenta con tres regiones cada una con estrategias diferentes; la región 1 (celdas I, II, y IV) cuyas estrategias son intensivas o de integración, sugiere crecer y construir o invertir y crecer; la región 2 (celdas III, V, y VII) que sugiere retener y mantener con las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos y la región 3 (celdas VI, VIII, y IX) donde sugiere cosechar o desinvertir recursos como parte de las estrategias defensivas. (ver Figura 20) (D'Alessio, 2014)

Región 1	I	II	Región 2	III
Invertir intensivamente para crecer		Invertir selectivamente y construir		Desarrollar para mejorar
	IV	V	Región 3	VI
Invertir selectivamente y construir		Desarrollarse selectivamente para mejorar		Cosechar o Desinvertir
VII		VII		IX
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas		Cosechar		Desinvertir

Figura 20. Regiones y celdas en la matriz IE.
Tomado de Planeamiento Estratégico. Razonado por: Fernando D'Alessio, p.115 año 2014.

Tabla 31
Matriz Interna Externa



En esta matriz la estrategia es defensiva ya que la empresa no está obteniendo los resultados suficientes y sugiere un recorte de gastos.

4.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) fue diseñada para ayudar a formular estrategias. Para el caso de Makao Perú, para el presente plan de negocios no

se pudo obtener la información detallada de las ventas, pues la empresa no cuenta con dicha información.

4.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz ayuda a evaluar la elección de una estrategia apropiada para la organización, donde se define la situación de un negocio por el crecimiento del mercado rápido o lento y la posición competitiva de la empresa de ese mercado que puede ser una posición competitiva fuerte o débil. (D'Alessio, 2014)

Las posibilidades se definen en 4 cuadrantes:

I Posición competitiva fuerte en un mercado con crecimiento rápido

II Posición competitiva débil en un mercado con crecimiento rápido

III Posición competitiva débil en un mercado con crecimiento lento

IV Posición competitiva fuerte en un mercado con crecimiento lento

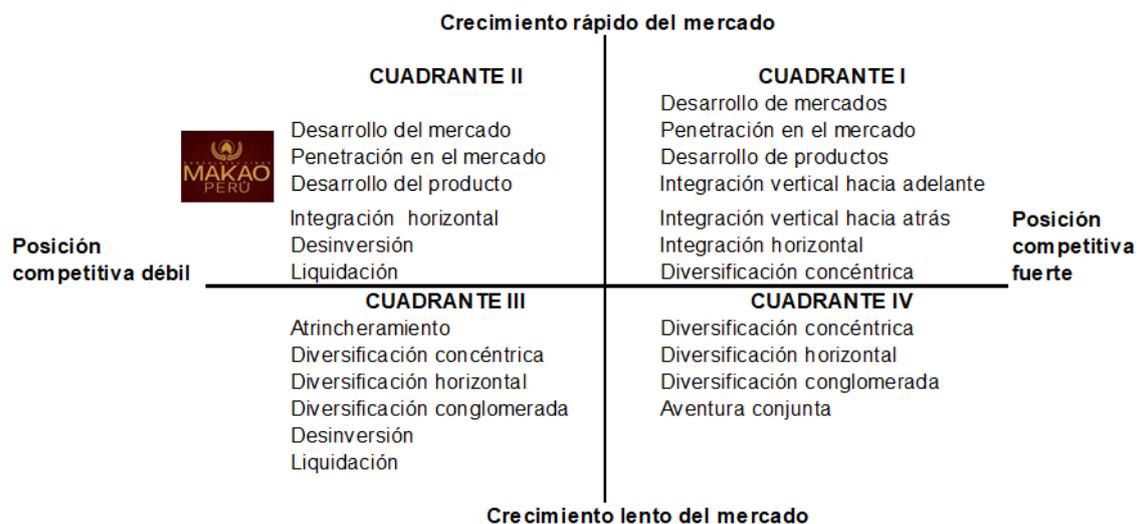


Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia

Cuadrante II: En este cuadrante las empresas no tienen capacidad para competir efectivamente a pesar de que la industria está creciendo, por lo que deben determinar la razón por la cual la aproximación del mercado no es efectiva y como pueden hacer para mejorar su competitividad. Las organizaciones cuando no tienen ventajas competitivas la integración horizontal puede ser una alternativa, en todo caso queda como último recurso considerar la desinversión, que puede generar fondos para otro negocio o la liquidación.

4.3. Resumen de las estrategias formuladas

De acuerdo con las matrices FODA, PEYEA, IE y la GE se determinaron las estrategias formuladas en la siguiente tabla. (ver Tabla 32)

Tabla 32
Resumen de las estrategias formuladas

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Penetrar mercado	X	X		X	3
Desarrollar nuevos mercados	X	X			2
Desarrollar productos	X	X		X	3
Integración hacia atrás	X	X		X	3
Desinversión				X	1
Liquidación				X	1
Recorte de gastos			X		1

Tabla 33
Estrategias alternativas

Estrategias		Acciones
Estrategia Intensiva	Penetrar mercado	Incrementar la participación del mercado actual a través de las estrategias de marketing, como mayor promoción a campaña publicitaria en redes, aumentar canales de distribución y desarrollar la marca
Estrategia Intensiva	Desarrollar productos	Aumentar las ventas, mejorando los productos actuales o desarrollando nuevos productos, modificando los productos actuales o añadir una nueva característica del producto
Estrategia Intensiva	Desarrollar mercado	Crece en mercados de otras áreas geográficas introduciendo los productos actuales, expansión nacional e internacional, nuevos canales de distribución y acuerdos con distribuidores
Estrategia de integración	Integración hacia atrás	Fortalecer la relación con los proveedores.

Nota: Adaptado de Administración Estratégica (pag.137) por:
F. David 2013

4.4. Selección de la estrategia

De la Matriz del Perfil Competitivo, el factor crítico de éxito que le da la mayor ventaja competitiva a Makao Perú es la calidad del producto, además, puede considerarse otros factores importantes para el éxito de la organización, la competitividad de precios y la relación con los cacaoteros. De acuerdo con la matriz del Océano Azul, se halló que para desarrollar un nuevo mercado la empresa debe apuntar a mejorar el área de investigación y desarrollo e innovación (I + D + i), el marketing estratégico y operacional, comunicar las bondades del chocolate, desarrollar una experiencia del consumo del chocolate en el consumidor y desarrollar nuevos formatos. Estos serán junto con el análisis de las matrices realizadas en los puntos anteriores, los criterios que deberán incluirse en la selección de la estrategia; tanto como para la determinación del método de los factores estratégicos claves, como para la determinación y descripción de los escenarios y la elaboración de la matriz cuantitativa de planeación estratégica. Esto permitirá seleccionar la estrategia principal y la de contingencia.

4.4.1. Método Factores Estratégicos Claves

4.4.1.1. Criterios de selección

Las estrategias resultantes del análisis de las matrices FODA, PEYEA, IE, y GE, se reúnen en la Matriz de Decisión (ver Tabla 34) para determinar cuáles son las estrategias que más se repiten. En este proceso se debe sumar las repeticiones y aquellas que tengan el mayor número, son las que se retendrán. Estas deberán ser estrategias alternativas específicas y no las alternas genéricas, ya que se requiere que estén detalladas. Aquellas que se repiten 3 o más veces son las que se escogen y el resto quedarán como estrategias de contingencia. igualmente es importante mencionar que queda como atribución de los estrategas tener la posibilidad de seleccionar también las que se repiten 1 o 2 veces (D'Alessio, 2015).

4.4.1.2. Matriz de selección o decisión

Tabla 34
Matriz de selección o decisión

		MATRIZ						
		ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	1 Penetrar mercado	X	X		X	3	
		2 Desarrollar nuevos mercados	X	X			2	
		3 Desarrollar productos	X	X		X	3	
		4 Integración hacia atrás	X	X		X	3	
		5 Desinversión					X	1
		6 Liquidación					X	1
		7 Recorte de gastos				X		1

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia (pag.332) por: Fernando A. D'Alessio Ipinza 2008.

En el caso de Makao Perú las estrategias que se repiten más de 3 veces y son las que se retendrán son penetración de mercado, desarrollar productos e integración hacia atrás; se ha tomado la decisión de incluir el desarrollo de nuevos mercados, a pesar de tener una puntuación de 2, ya que se considera una estrategia importante para los logros de los objetivos estratégicos y de la visión de la organización. Se mantendrán como estrategias de contingencia la desinversión, la liquidación y el recorte de gastos (estrategias defensivas).

4.4.2. Método de Escenarios

En la planificación estratégica, un escenario puede ser definido como un retrato detallado y con significado de una situación del futuro, ya que puede describir tendencias y eventos y cómo estos pueden evolucionar. Sin embargo, hay que reconocer que el futuro no es exacto y mucho menos conocido dada su complejidad y que son muchas las fuerzas que interactúan y que lo conforman.

Los estrategias coinciden en que la planificación no debe ser conducida pensando en un solo escenario probable sino pensar en un grupo de escenarios o posibilidades. Para ello estos deben ser lo suficientemente gráficos, para tener la claridad de observar los posibles problemas que se pueden presentar, identificar las tendencias del mercado y los desafíos o las oportunidades que se pueden aprovechar. Por ello, en la creación de escenarios hay que considerar algunas preguntas como ¿Qué fuerzas son las que impulsan? ¿Qué puede ser incierto?, ¿Qué puede evitarse? y muchas más.

Las organizaciones actualmente se encuentran en un momento de gran desafío dada la incertidumbre que viven las empresas como consecuencia de la pandemia por el nuevo coronavirus y que ha originado un movimiento en las fuerzas del mercado y en el entorno de las empresas. Por ello si una organización no quiere ser sorprendida debe analizar su entorno y predecir o intentar predecir los posibles futuros escenarios, para poder anticiparse con planes de acción eficientes y eficaces.

Para la predicción de los escenarios a futuro, debe tomarse en cuenta el análisis del entorno. Para Makao Perú se tomó en cuenta la evaluación de los factores internos (EFI) y externos (EFE).

4.4.2.1. Descripción de escenarios considerados

Leer desde el futuro para saber cómo se debe actuar en el presente, es parte del proceso en la construcción o descripción de los escenarios. Cuando se hace una adecuada interpretación de los factores de cambio se puede diseñar y alcanzar esos futuros posibles y deseables.

Cuando se habla de la construcción de escenarios debe tomarse en cuenta (a) el factor de cambio, que es una variable con ciertas características dinamizadoras, ejemplo el internet, (b) actores, que son las personas naturales o jurídicas que toman las decisiones y (c) definir el escenario de futuro, ¿cuál es el escenario más probable para la empresa o la industria? estos pueden ser sin variación o conservador, optimista y pesimista.

Para el caso de Makao Perú las variables para el factor de cambio se obtuvieron de la Matriz EFE, y de la Matriz EFI; que se tomaron como base para la determinación de los escenarios más probables, pudiendo ser el conservador o sin variación, el optimista y el pesimista.

Se propusieron hipótesis para cada uno de los factores y se analizaron las probabilidades asumiendo una serie de variables que se interrelacionan entre sí, explorando el campo de lo posible y reduciendo la incertidumbre; analizando la influencia de las tendencias para observar la productividad de la empresa.

La recesión que vive actualmente el país como consecuencia de la pandemia puede mostrar un paisaje desolador a futuro. Se estima que el crecimiento del Perú para el año 2021 será mejor que el de otros países de la región, sin embargo, actualmente muchas empresas han quebrado o se han visto obligadas a un cierre temporal de sus operaciones.

De no desarrollar la comercialización por el canal digital, existe la probabilidad que el volumen de ventas disminuya y perdiéndose participación del mercado tanto nacional como el ingreso a mercado internacional. Como consecuencia de la disminución del volumen de ventas hay un mayor riesgo a disminuir el lanzamiento de nuevos productos y de crecimiento.

Las normas restrictivas respecto a los contaminantes en el cacao pueden dificultar las negociaciones con el mercado internacional perdiendo capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, lo que derivaría en una menor productividad de la empresa. Ante un escenario desfavorable Makao Perú deberá concentrar sus

esfuerzos en desarrollar el mercado nacional y buscar alternativas de distribución en el canal tradicional, con la posibilidad de cambio de formatos a más pequeños, con un alto riesgo que la marca muera.

Tabla 35

Variables cambiantes	Escenario sin variación	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Oportunidades			
Aumento de comercialización de producto en redes sociales	Sin cambios	Aumento del volumen de ventas, Ayudará a medir con mayor precisión el ROI	"Si no estás en Internet, no existes". (Bill Gates). Disminución del volumen de ventas.
Mayor preferencia por el consumo de chocolate con alto contenido de cacao	Sin cambios	Aumento de la participación del mercado..	Disminución de la participación del mercado.
Reconocimiento internacional del cacao y chocolate peruano	Sin cambios	Penetración en el mercado internacional.	No exportación.
Aumento del consumo per capita de chocolate en la región vs. per capita nacional	Sin cambios	Aumento del volumen de ventas.	Disminución del volumen de ventas.
Mayor concentración de microclimas en el país	Sin variación	Desarrollo de nuevos productos para mercado actual y nuevos mercados.	Limitación para el desarrollo de nuevos productos.
Amenazas			
Exigencias de Certificación HACCP	Sin variación	Política de apertura.	Política restrictiva.
Normas sobre límites de contaminantes como el Cadmio, Ocratoxina y Plomo	Sin variación	Que se demuestre que la presencia del cadmio en el chocolate no es significativo, con lo cual dicha norma debería ser derogada.	Que las normas sean más restrictivas.
Cambios constantes en innovación y tecnología	Sin variación	Mejora la producción y comercialización del chocolate.	Disminuye la producción y comercialización del chocolate

Definición de contextos I

Tabla 36
Definición de contextos II

Variables cambiantes	Escenario sin variación	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Fortalezas			
Ubicación cercana a los cacaoteros	Sin variación	Hacer investigación, lograr transferencia tecnológica.	Producción menos eficiente.
Producción con cacao de alta calidad	Sin Variación	Competir dentro y fuera del Perú con marcas reconocidas internacionalmente, aumentar el consumo de chocolate en el país.	No lleguemos a producir un chocolate de calidad.
Alianza con los proveedores cacaoteros	Sin Variación	Formar alianzas con los proveedores	No ayuda a la formación de alianzas
Debilidades			
Gerencia General centraliza todas las funciones	No avanza	Desahoga el volúmen del trabajo pendiente, descentraliza las funciones	Ocasiona retrasos y sabotea el tiempo de productividad. Exceso de rigidez en la jerarquía.
Alta rotación del personal de planta	Sin cambios	Estabilidad en el negocio, disminución de costos por formación de nuevos reclutas, personal contento e identificado con la organización incrementando los niveles de producción.	Inestabilidad en el negocio. La alta rotación incrementa costos laborales, lleva a nuevos gastos, energías invertidos en formación y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos colaboradores A su vez la alta rotación impacta directamente en los niveles de producción.
Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales - Empresa familiar	No avanza	Cultura propia, permiten mayor acceso a la información, menores procesos.	Nepotismo, conflictos emocionales, organización poco profesional
Marca poco conocida	Sin cambios	Lograr un reconocimiento de marca como la del mejor chocolate de alto porcentaje de cacao (Top of mind y de consumo).	Qué la marca muera
No cuenta con Certificación HACCP	No avanzará	Tener el certificado	Cierre de la planta.
Pocos canales de distribución	Sin cambios	Contar con canales de distribución para todo el Perú y el extranjero.	No logre tener canales de distribución.

Tabla 37
Definición de escenarios

Variables cambiantes	Escenario I (Optimista)	Escenario II (Pesimista)
Oportunidades		
Aumento de comercialización de producto en redes sociales	Aumento del volumen de ventas, Ayudará a medir con mayor precisión el ROI	"Si no estás en Internet, no existes". (Bill Gates). Disminución del volumen de ventas.
Mayor preferencia por el consumo de chocolate con alto contenido de cacao	Aumento de la participación del mercado.	Disminución de la participación del mercado.
Reconocimiento internacional del cacao y chocolate peruano	Penetración en el mercado internacional.	No exportación.
Aumento del consumo per capita de chocolate en la región vs. per capita nacional	Aumento del volumen de ventas.	Disminución del volumen de ventas.
Mayor concentración de microclimas en el país	Desarrollo de nuevos productos para mercado actual y nuevos mercados.	Limitación para el desarrollo de nuevos productos.
Amenazas		
Exigencias de Certificación HACCP	Política de apertura.	Política restrictiva.
Normas sobre límites de contaminantes como el Cadmio, Ocratoxina y Plomo	Que se demuestre que la presencia del cadmio en el chocolate no es significativo, con lo cual dicha norma debería ser derogada.	Que las normas sean más restrictivas.
Cambios constantes en innovación y tecnología	Mejora la producción y comercialización del chocolate.	Disminuye la producción y comercialización del chocolate
Fortalezas		
Ubicación cercana a los cacaoteros	Hacer investigación, lograr transferencia tecnológica.	Producción menos eficiente.
Producción con cacao de alta calidad	Competir dentro y fuera del Perú con marcas reconocidas internacionalmente, aumentar el consumo de chocolate en el país.	No lleguemos a producir un chocolate de calidad.
Alianza con los proveedores cacaoteros	Formar alianzas con los proveedores	No ayuda a la formación de alianzas
Debilidades		
Gerencia General centraliza todas las funciones	Desahoga el volumen del trabajo pendiente, descentraliza las funciones	Ocasiona retrasos y sabotea el tiempo de productividad. Exceso de rigidez en la jerarquía.
Alta rotación del personal de planta	Estabilidad en el negocio, disminución de costos por formación de nuevos reclutas, personal contento e identificado con la organización incrementando los niveles de producción.	Inestabilidad en el negocio. La alta rotación incrementa costos laborales, lleva a nuevos gastos, energías invertidos en formación y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos colaboradores A su vez la alta rotación impacta directamente en los niveles de producción.
Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales - Empresa familiar	Cultura propia, permiten mayor acceso a la información, menores procesos.	Nepotismo, conflictos emocionales, organización poco profesional
Marca poco conocida	Lograr un reconocimiento de marca como la del mejor chocolate de alto porcentaje de cacao (Top of mind y de consumo).	Que la marca muera
No cuenta con Certificación HACCP	Tener el certificado	Cierre de la planta.
Pocos canales de distribución	Contar con canales de distribución para todo el Perú y el extranjero.	No logre tener canales de distribución.

Escenario I (Optimista): Como consecuencia de la cuarentena por el nuevo coronavirus, el crecimiento del uso del canal digital para la comercialización de productos alimentarios marca la tendencia de quedarse como un hábito, sumado a que los cambios en el estilo de vida de las personas hacen que prefieran alimentos más saludables, orgánicos o con beneficios para la salud; Se abren oportunidades para la industria del chocolate como para las marcas en particular. Para Makao Perú es una oportunidad no solo para penetrar el mercado nacional y aumentar el volumen de ventas sino para desarrollar el mercado internacional como parte de sus objetivos estratégicos.

Estos cambios en el estilo de vida hará que los consumidores sean aún más exigentes en la búsqueda de productos de calidad con la alta probabilidad que los chocolates de bajo contenido de cacao vayan desapareciendo del mercado sino se alinean con las nuevas exigencias y tendencias; lo que puede ser muy bien aprovechada por Makao Perú a través de una oferta de valor, con la promoción de estilos de vida saludable y en donde el chocolate de alto porcentaje de cacao pueda ser consumido durante todo el año y no solo de manera estacional.

Cabe la posibilidad que en el futuro cercano pueda derogarse la ley de los contaminantes del cacao ya que hay una fuerte tendencia a demostrar que, en el producto final, el chocolate, no hay presencia de estos, lo que facilitaría la comercialización en el mercado internacional.

Escenario II (Pesimista): La recesión que vive actualmente el país como consecuencia de la pandemia, puede mostrar un paisaje desolador a futuro. Se estima que el crecimiento del Perú para el año 2021 será mejor que el de otros países de la región, sin embargo, actualmente muchas empresas han quebrado o se han visto obligadas a un cierre temporal de sus operaciones.

De no desarrollar la comercialización por el canal digital, existe la probabilidad que el volumen de ventas disminuya y se pierda la participación del mercado tanto nacional como el ingreso al mercado internacional. Como consecuencia de la disminución del volumen de ventas hay un mayor riesgo a disminuir el lanzamiento de nuevos productos y de crecimiento. Las normas restrictivas respecto a los contaminantes en el cacao pueden dificultar las negociaciones con el mercado internacional perdiendo capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, lo que derivaría en una menor productividad de la empresa. Ante un escenario desfavorable Makao Perú deberá concentrar sus esfuerzos en desarrollar el mercado nacional y buscar alternativas de distribución en el

canal tradicional, con la posibilidad de cambio de formatos a más pequeños, con un alto riesgo que la marca muera.

4.4.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

En un escenario optimista tanto la estrategia de penetración de mercado como la de desarrollo de nuevos mercados se ven altamente favorecidas para Makao Perú ya que potenciarían las actividades de estas estrategias y se verían favorecidas las estrategias de desarrollo de productos y de integración hacia atrás, como consecuencia de una penetración de mercado y aumento de volumen de ventas pueden desarrollarse nuevos productos para satisfacer las exigencias del consumidor, de tal manera que fortalecería la relación con los proveedores y el crecimiento en conjunto.

En un escenario pesimista las estrategias intensivas se verán poco favorecidas y es muy probable que las actividades de cada una deban variar acomodándose al entorno, el esfuerzo de la organización será mayor pero realizable, sin embargo, integrarse con los proveedores sigue siendo una estrategia de ayuda y de soporte en épocas difíciles.

Tabla 38
Impactos en las estrategias

Estrategias	Escenario I (Optimista)	Escenario II (Pesimista)
Estrategia de la Penetración de Mercado	Altamente favorable	Poco favorable
Estrategia de Desarrollo de Productos	Favorable	Poco favorable
Estrategia de Desarrollo de nuevos Mercados	Altamente favorable	Poco favorable
Estrategia de Integración hacia atrás	Favorable	Favorable

Nota: Elaboración propia.

4.4.3. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) se utiliza para identificar cuál de las estrategias alternativas viables es más atractiva para implementar, es decir, cuál de todas las elegidas es la mejor para lograr los objetivos de la organización. Esta matriz usa la información obtenida de las matrices FODA, PEYEA, MEFE, MEFI.

Tabla 39
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Ponderación	Penetración de Mercado		Desarrollo de Productos		Desarrollo de nuevos Mercados		Integración hacia atrás	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
Aumento de comercialización de producto en redes sociales	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30
Mayor preferencia por el consumo de chocolate con alto contenido de cacao	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Reconocimiento internacional del cacao y chocolate peruano	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Aumento del consumo per capita de chocolate en la región vs. per capita nacional	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Mayor concentración de microclimas en el país	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Amenazas									
Existencia de más de 150 marcas de chocolate	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Exigencias de Certificación HACCP	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Normas sobre límites de contaminantes como el Cadmio, Ocratoxina y Plomo	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Cambios constantes en innovación y tecnología	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Etiquetado con octágonos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
	1.00								
Fortalezas									
	Ponderación								
Ubicación cercana a los cacaoteros	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Producción con cacao de alta calidad	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Alianza con los proveedores cacaoteros	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Desarrollo de tecnología propia	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Control de calidad de los granos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Competencias técnicas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Accionistas profesionales de la Ind. Alimentaria	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Debilidades									
Gerencia General centraliza todas las funciones	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Alta rotación del personal de planta	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Falta de solidez financiera	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Clima organizacional afectado por relaciones interpersonales - Empresa familiar	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Poco análisis de la competencia	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Marca poco conocida	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
No cuenta con Certificación HACCP	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Pocos canales de distribución	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
	1.00		6.75		6.55		6.18		5.11

Nota:

PA: Puntaje del grado de atracción 1 = Sin atractivo, 2 = Algo atractivo, 3 = Más o menos atractivo, 4 = Muy atractivo.

CA: Puntaje total del grado de atracción.

4.4.4. Descripción de la estrategia seleccionada

El análisis de la MCPE determinó con un puntaje total de 6.75 que la Estrategia de Penetración de Mercado es la estrategia más atractiva y favorable para Makao Perú.

Tabla 40
Análisis de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	CA
Estrategia de la Penetración de Mercado	6.75
Estrategia de Desarrollo de Productos	6.55
Estrategia de Desarrollo de nuevos Mercados	6.18
Estrategia de Integración hacia atrás	5.11

De las estrategias intensivas, la estrategia de penetración de mercado tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la organización, aumentando la participación de mercado. Para el caso de Makao Perú se tomarán en cuenta algunas acciones como campaña publicitaria en redes sociales, campaña de promoción de ventas al consumidor y el programa de desarrollo de marca.

4.4.5. Descripción de la estrategia contingente

Para el caso de Makao Perú, las estrategias contingentes son las siguientes: (a) desinversión, (b) liquidación, (c) reducción de gastos, estas estrategias son las llamadas estrategias defensivas

La desinversión, según David (2013) es la venta de una parte de la organización o de división que para el desarrollo de este plan estratégico no se ha contemplado ya que solo tiene una división de operaciones. La reducción de gastos se refiere a la racionalización y disminución de gastos administrativos dentro del desarrollo de las operaciones en el proceso de gestión que para esta organización estaría dado a la reestructuración en el sistema de compras. La liquidación es la venta de la empresa que no ha se ha tomado en cuenta en la elaboración de este documento.

Capítulo 5. Implementación y control

Para este capítulo se trabaja la implementación de la estrategia, a través de la elaboración del mapa estratégico, determinando los objetivos específicos, los indicadores y las metas. Además, se establecen las iniciativas para cada uno de los objetivos específicos, determinando a cada uno de los responsables de cada iniciativa y finalmente se elabora el presupuesto para cada una de las iniciativas y se determina el cronograma de ellas.

5.1. Implementación de la estrategia

Para la implementación de la estrategia se contará con una serie de elementos y herramientas de gestión como:

5.1.1. Mapa de la Estrategia

El mapa estratégico es una herramienta de gestión en las organizaciones que son de suma utilidad para la dirección de la empresa bajo una proyección de corto, mediano y largo plazo en crecimiento y desarrollo corporativo, ya que aporta a la consecución de los objetivos y la aplicación de las estrategias. Los creadores Kaplan y Norton (1992) señalaron que el "BSC es un modelo de gestión que facilita a las empresas tener una visión general, integral y armonizada de los diversos objetivos determinados por la empresa. El BSC se sustenta en indicadores que permiten ver de forma panorámica, sinérgica y alineada la relación y dependencia de los objetivos con los planes de acción determinados. Donde a través de los indicadores establecidos se puede monitorear, analizar y evaluar la consecución de los objetivos como cada una de las áreas de negocio". Bajo esta idea se establece las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

Perspectiva financiera: Bajo esta perspectiva se detalla la gestión y el proceso de información financiera, donde se describe los resultados reales de la estrategia financiera, donde se busca maximizar u otorgar el mayor valor para los accionistas de la organización.

Aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva se describe al talento humano dentro de la organización, denominado colaboradores, siendo el activo más importante de la organización, donde se enfoca los esfuerzos a mejorar el clima y cultura organizacional, así como la importancia de la capacitación, como eje del crecimiento y desarrollo organizacional.

Procesos internos: La clave en esta perspectiva es directamente relacionada con la cadena de valor y la determinación de los puntos críticos que sirven para el logro de los objetivos estratégicos, propuestos en las diversas perspectivas.

Clientes y mercado: En esta parte de la perspectiva se establece claramente la relación del cliente, el mercado y la organización, donde a través de la propuesta de valor, los clientes deben ubicar y evaluar la calidad de estas relaciones y la empresa establecer y analizar el proceso y relaciones con el cliente.

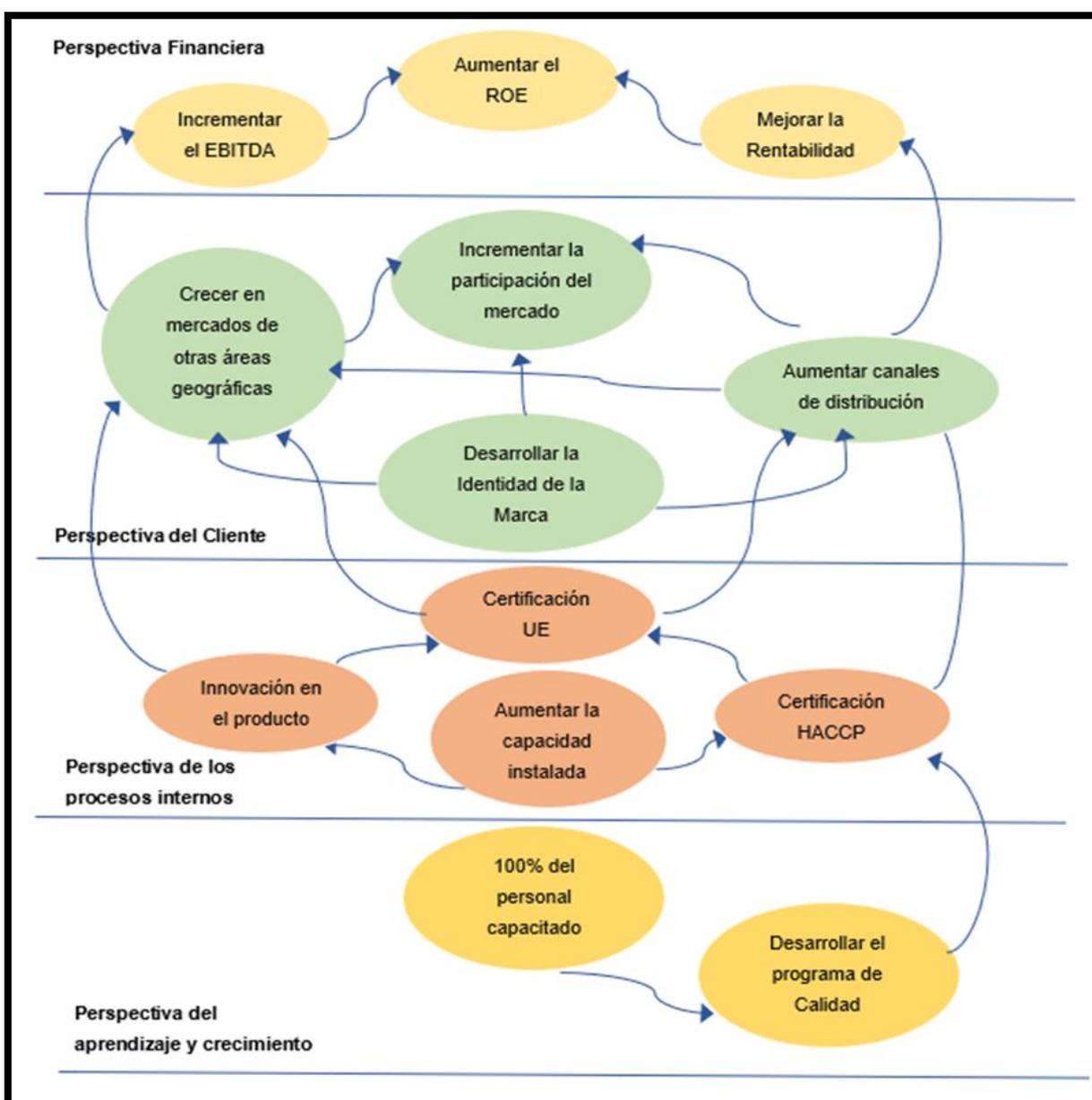


Figura 22. Mapa Estratégico de Makao Perú.

5.1.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

La determinación de objetivos específicos enmarcados dentro de las perspectivas de gestión hace que se analice en bloque:

Tabla 41
Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	BSC - PERSPECTIVAS
1.Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año 2021, para mejorar la rentabilidad anual	Financiero
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024	
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc	Operaciones
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021	Clientes
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volúmen de unidades vendidas para el 2024.	Clientes
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores	Clientes
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año anterior	Aprendizaje
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021	Operación
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Capacitar 100% al personal de manera constante del 2021 - 2024	Aprendizaje
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021	Operación
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Mercado CE) para el 2023	
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024	Cliente
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024	Cliente
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024	Operación
		Cliente

5.1.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Un indicador de gestión o KPI (Key Performance Indicator/Indicador Clave de Desempeño) permite medir si la organización, las áreas funcionales, los proyectos o si los colaboradores están logrando los objetivos y/o metas. Según el área organizacional en el que impactan, se agrupan estos indicadores. Para el caso de los objetivos estratégicos estos indicadores están relacionados por ejemplo con margen de rentabilidad, volumen de ventas, satisfacción del cliente, cuota de mercado entre otros.

Tabla 42
Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
1. Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año	Préstamo obtenido
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024	Obtener tasa de interés por certificado de depósito por 10%
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc	Información recolectada
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021	3 distribuidoras contratadas
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volumen de unidades vendidas para el 2024.	1,450 unidades vendidas en promedio 47,850 unidades vendidas en promedio al año por distribuidora
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores	05 campañas a consumidores Manual de marca
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año	MOF terminado
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021	Certificación HACCP
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Capacitar 100% al personal de manera constante del 2021 - 2024	100% del personal capacitado
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021	Comité de Calidad establecido
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Mercado CE) para el 2023	Certificación UE
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024	02 productos innovados y testeados
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024	02 países: Alemania y Finlandia
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024	02 productos innovados y testeados Informe de Análisis de Productos

5.1.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Son indicadores de corto plazo que pueden ser cualitativos o cuantitativos, realistas y realizables. La sumatoria de las metas permite alcanzar cada uno de los objetivos.

Tabla 43
Metas para cada uno de los objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
1.Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año 2021, para mejorar la rentabilidad anual	Préstamo obtenido
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024	Rendimiento del depósito a una tasa de interés anual del 10%
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc	Calidad del grano de acuerdo a exigencias nacionales e internacionales
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021	Cobertura en 3 regiones del país
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volúmen de unidades vendidas para el 2024.	Incremento promedio del 36% anual de las unidades vendidas respecto del año anterior
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores	05 por año Programa elaborado
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año anterior	Difundido a todo el personal
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021	Certificación HACCP
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Capacitar 100% al personal de manera constante del 2021 - 2024	Capacitación al 100%
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021	Inicio de actividades del Consultor
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Marcado CE) para el 2023	Certificación UE
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024	02 productos innovados
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024	Busqueda de 02 distribuidores
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024	02 productos innovados 02 países de la UE

5.1.5. Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos

Las iniciativas para los objetivos específicos generalmente son indicadores operativos y pueden estar relacionados por ejemplo con el monitoreo del proceso o tiempo de entrega de pedidos. Son las acciones que se desarrollan para alcanzar las metas de los objetivos específicos.

Tabla 44
Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS
1.Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año 2021, para mejorar la rentabilidad anual	Dinero utilizado para capital de trabajo
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024	Construir la solidez financiera
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc	Evaluación y monitoreo del proceso de suelos, siembra y cultivo
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021	Incorporar las distribuidoras
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volumen de unidades vendidas para el 2024.	RRSS: Instagram, Facebook, Tik Tok Campañas de promoción de ventas: Descuentos, bonificaciones y activaciones
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores	Packs de productos por temporada Desarrollar la Identidad de la Marca a partir de la actual para otros mercados
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año anterior	Contratar un Consultor
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021	Adaptación para la Certificación HACCP
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Capacitar 100% al personal de manera constante del 2021 - 2024	Capacitación, Incentivos y Beneficios para el personal
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021	Contratar un Consultor
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Mercado CE) para el 2023	Adaptación para la Certificación UE
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024	Pruebas en área de producción
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024	Investigación mercado: Business Intelligence - Ser socio en CCL, ADEX, SICEX, etc.
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024	Innovación en el producto Respecto a las características, atributos, beneficios y usos de la Marca

5.1.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Las iniciativas deben contar con un responsable de la ejecución del proyecto o las acciones y brindar la información de los logros obtenidos de acuerdo a la planificación de los mismos. Este responsable a su vez puede considerar trabajar con colaboradores que apoyen su tarea.

Tabla 45
Responsable de cada una de las iniciativas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESPONSABLE
1.Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año 2021, para mejorar la rentabilidad anual	Gerencia General
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024	
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc	Gerencia Producción
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021	Gerencia Comercial
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volumen de unidades vendidas para el 2024.	
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores	
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año anterior	Gerencia General y todas las Gerencias
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021	Gerencia Producción
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Capacitar 100% al personal de manera constante del 2021 - 2024	Jefe de Personal
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021	Gerencia Producción
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Mercado CE) para el 2023	
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024	Gerencia Comercial y Gerencia Producción
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024	Gerencia Comercial
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024	Gerencia Comercial y Gerencia Producción Gerencia Comercial

5.1.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.

El presupuesto nos permite apreciar de forma anticipada cada uno de los gastos en los cuales vamos a incurrir en el plan propuesto.

Tabla 46
Presupuesto de cada una de las iniciativas

ASESORIAS	2020	2021	2022	2023	2024
Desarrollo de Marca	0	16,065	0	0	0
Innovación de producto	0	0	0	10,000	0
Programa I+D+I	0	0	5,000	0	0
Elaboración del Manual de Organización y Funciones	0	5,000	0	0	0
	0	21,065	5,000	10,000	0
SERVICIOS BASICO	2020	2021	2022	2023	2024
Internet	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
PUBLICIDAD	2020	2021	2022	2023	2024
Campañas Publicitarias en Redes Sociales	0	18,000	18,000	18,000	18,000
	0	18,000	18,000	18,000	18,000
OTROS SERVICIOS	2020	2021	2022	2023	2024
Certificación HACCP	5,000	0	0	0	0
Certificación UNION EUROPEA	0	0	0	15,000	0
Vendedor 1 Bonificaciones		8,736	11,248	15,640	
Vendedor 2 Bonificaciones		8,736	11,248	15,640	
	5,000	17,472	22,495	46,280	0
SUSCRIPCIONES	2020	2021	2022	2023	2024
CAMARA COMERCIO LIMA	0	0	0	1,200	1,200
ADEX	0	0	0	1,200	1,200
SICEX	0	0	0	1,200	1,200
	0	0	0	3,600	3,600
INTERES POR FINANCIAMIENTO	2020	2021	2022	2023	2024
Intereses x préstamos 90K		15,060	15,060	15,060	
	0	15,060	15,060	15,060	0
COSTO TOTAL DE LAS INICIATIVAS	6,300	72,897	61,855	94,240	22,900

5.1.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

El cronograma es una herramienta que permite establecer tiempos, y organizar las tareas o actividades dentro de un proyecto.

Tabla 47
Cronograma de cada una de las iniciativas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CRONOGRAMA				
		2020	2021	2022	2023	2024
1. Consolidar para finales del año 2024 la situación económica - financiera de Makao Perú alcanzando una rentabilidad del 40%.	1. Obtener el financiamiento para capital de trabajo en el 1er trimestre del año 2021, para mejorar la rentabilidad anual					
	2. Lograr en el periodo 2021 - 2023 una utilidad promedio anual del 13%, incrementando el ROE al 40% en promedio para el 2024					
2. Incrementar para el año 2024 el volumen de ventas en unidades monetarias en 170% respecto del año 2021	1. Recolectar información con el MINAGRI que permita obtener estudios de suelos ad-hoc					
	2. Ingresar con el producto a 3 regiones del país al 2021					
	3. Incrementar en un 150% de forma gradual el volumen de unidades vendidas para el 2024.					
	4. Desarrollar 05 campañas anuales de promociones de ventas a consumidores					
	5. Aumentar la capacidad instalada en 36% promedio anual respecto del año anterior					
	6. Obtener la Certificación de Calidad HACCP para el 2021					
3. Proyectar para el 2024 la Internacionalización del producto a 2 países de la Unión Europea	1. Realizar un programa de capacitación anual para los colaboradores					
	2. Desarrollar el programa de Calidad en el 2021					
	3. Obtener la Certificación Internacional - UE (Mercado CE) para el 2023					
	4. Desarrollar nuevas fórmulas para el mercado de la Unión Europea 2023-2024					
	5. Elaborar el estudio para llegar al mercado de la UE a partir del 2024					
	6. Ofertar una plataforma de productos innovadores para el 2024					

5.2. Evaluación y control

Conforme a la información enviada por Makao Perú se analizaron los balances de situación, los estados de resultados y se proyectaron los flujos de efectivo sin la estrategia.

5.2.1. Evaluación Cualitativa

De acuerdo con las estrategias determinadas se realizaron las proyecciones para determinar la rentabilidad de la organización.

5.2.1.1. Criterios de Evaluación

Para tomar la mejor decisión estratégica, se debe valorar las diferentes alternativas presentadas. Estas valoraciones deben considerar ciertos aspectos como no ser caprichosas o evitar que aspectos éticos puedan ser vulnerados o la disposición a evitar el cambio, consideraciones que deben tomarse en cuenta antes de implementar las estrategias.

Los criterios de Richard P. Rumelt considera que las estrategias retenidas deben evaluarse con los siguientes criterios:

- Consistencia: las estrategias no deben presentar objetivos y políticas que sean inconsistentes.
- Consonancia: las estrategias deben interactuar entre sí.
- Ventaja: las estrategias deben otorgar ventaja sobre los competidores.
- Factibilidad: las estrategias deben ser posibles de realizar, sin generar problemas o exigir demasiados recursos.

5.2.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Tabla 48
Matriz Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategia de la Penetración de Mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia de Desarrollo de Productos	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia de Desarrollo de nuevos Mercados	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia de Integración hacia atrás	Si	Si	Si	Si	Si

5.2.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

5.2.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

Como resultado de las estrategias y acciones propuestas para alcanzar los objetivos de Makao Perú, se procede a construir los estados financieros en el contexto actual y proyectados. Forma parte del presente documento un cuadro con los costos de la implementación de las estrategias sugeridas.

5.2.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

La Tabla 48 muestra el Estado de Resultados de los cinco últimos años, 2015 al 2019, en el que se puede apreciar una mayor venta del año 2015 respecto de los años posteriores. Lo señalado confirma la capacidad que tiene Makao Perú para incrementar el volumen de sus ventas a través de su expansión a otros mercados.

Por otra parte, se observa que en promedio su costo de ventas es 73%, el gasto de ventas 7% y el gasto de administración 13%, dichos porcentajes respecto de la venta. Estos ítems han requerido una revisión detallada de la estructura de costos, el cual se ha realizado y ha sido considerado para el presente Plan Estratégico.

Finalmente, se observa que en promedio el Resultado Neto obtenido durante los años 2016 al 2019 es del 3%, un margen poco atractivo para la industria del chocolate, esto sin considerar el año 2015 por ser un período atípico cuyo resultado de ser considerado alteraría el promedio.

Tabla 49
Estado de Resultados situación actual 2015 - 2019

ESTADO DE RESULTADOS (en Nuevos Soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	600,803	279,712	235,462	392,608	65,435
Costo de Ventas	-425,634	-197,543	-178,145	-294,456	-49,076
Ganancia (Pérdida) Bruta	175,169	82,169	57,317	98,152	16,359
Gastos de Ventas y Distribución	-48,820	-38,835	-11,219	-18,445	-3,926
Gastos de Administración	-35,330	-25,890	-47,623	-58,891	-10,470
Otros Ingresos Operativos	0	198,405			
Otros Gastos Operativos	0	-191,761			
Ganancia (Pérdida) Operativa	91,019	24,088	-1,525	20,816	1,963
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	91,019	24,088	-1,525	20,816	1,963
Ingreso (Gasto) por Impuesto a la Renta	-9,102	-2,409	0	-2,082	-196
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	81,917	21,679	-1,525	18,734	1,767

Nota: Información obtenida de los PDT de Makao Perú presentados a la Sunat.

En la Tabla 49 se observa que, basados en la falta de Capital de Trabajo y el hecho de ser una empresa familiar con centralización de funciones en la gerencia, su expectativa de crecimiento es de 4% a partir del 2021.

Se espera mantener el costo de ventas en un 75%, el gasto de venta en un 8%, y el gasto de administración en un 15%, con lo cual el Margen Neto esperado es de un 2%.

Tabla 50
Estado de Resultados situación actual 2020 - 2024 sin las estrategias

ESTADO DE RESULTADOS (en Nuevos Soles)	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	78,522	241,340	251,959	263,045	274,619
Costo de Ventas	-58,891	-181,005	-188,969	-197,284	-205,964
Ganancia (Pérdida) Bruta	19,631	60,335	62,990	65,761	68,655
Gastos de Ventas y Distribución	-6,282	-19,307	-20,157	-21,044	-21,969
Gastos de Administración	-11,779	-36,201	-37,794	-39,457	-41,193
Ganancia (Pérdida) Operativa	1,570	4,827	5,039	5,261	5,492
Gastos Financieros					
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	1,570	4,827	5,039	5,261	5,492
Ingreso (Gasto) por Impuesto a la Renta	-157	-483	-504	-526	-549
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,413	4,344	4,535	4,735	4,943

Nota: Información obtenida de los PDT de Makao Perú presentados a la Sunat.

La Tabla 50 muestra los resultados que se obtendrán con la aplicación de las estrategias propuestas. Si bien el año 2020 muestra pérdida como consecuencia de la pandemia del nuevo coronavirus, es a partir del año 2021 que la empresa logrará mejorar su rentabilidad pasando de un 2% esperado por la empresa, a un 10%, y en los años 2021, 2022, y 2023 a un 14%, 15% y 22% respectivamente. El incremento de las ventas a través de diversas acciones propuestas como el ingreso a nuevos mercados, mayor publicidad a través de redes sociales, contratación de vendedores y el aumento de canales de distribución, así como un sinceramiento de los costos de producción impactarán en el resultado proyectado.

Tabla 51
Estado de Resultados 2020 - 2024 con la nueva estrategia

ESTADO DE RESULTADOS (en Nuevos Soles)	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949
Costo de Ventas	-54,107	-380,640	-490,074	-681,448	-1,038,799
Ganancia (Pérdida) Bruta	34,592	243,360	313,326	435,680	664,150
Gastos de Ventas y Distribución	-51,850	-105,887	-103,525	-135,910	-79,630
Gastos de Administración	-61,940	-59,440	-64,118	-64,118	-64,118
Ganancia (Pérdida) Operativa	-79,198	78,033	145,683	235,652	520,402
Gastos Financieros		-15,060	-15,060	-15,060	
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	-79,198	62,973	130,623	220,592	520,402
Ingreso (Gasto) por Impuesto a la Renta	0	0	-20,585	-51,620	-139,771
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-79,198	62,973	110,038	168,972	380,631

Para poder alcanzar el volumen de ventas del año 2021 se tiene en cuenta la data histórica obtenida los años previos al 2020, donde obtuvo un volumen de ventas de 420,000 soles, sin haber aplicado un plan estratégico. Cabe señalar que, las ventas netas del año 2020 fueron de 88,699 soles, menor a lo histórico ya que fue un año atípico como consecuencia de la pandemia del nuevo coronavirus y para efectos de este plan estratégico se ha considerado como año base el año 2021 para el objetivo estratégico.

Tabla 52
Determinación del Impuesto a la Renta

IMPUESTO A LA RENTA (en Nuevos Soles)	MICROEMPRESA		MEDIANA EMPRESA		
	2020	2021	2022	2023	2024
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	-79,197	62,973	130,623	220,593	520,403
Pérdida Compensable		-62,973	-16,224		
	-79,197	0	114,399	220,593	520,403
Escala: Hasta			15 UIT	15 UIT	15 UIT
Escala: Hasta			67,500	69,000	70,500
Tasa:			10%	10%	10%
			6,750	6,900	7,050
Escala: Por el Exceso			46,899	151,593	449,903
Tasa:			29.50%	29.50%	29.50%
			13,835	44,720	132,721
Impuesto a la Renta calculado			20,585	51,620	139,771
UIT Proyectado	4,300	4,400	4,500	4,600	4,700

Nota: Se realizó el cálculo conforme a los dispuesto en la ley del Impuesto a la Renta.

Factores identificados como la calidad del chocolate Makao, el reconocimiento del chocolate elaborado con un alto contenido de cacao, el reconocimiento del cacao peruano a nivel nacional e internacional, la capacidad de producción de la planta y el ingreso a nuevos mercados; permitirá que las nuevas estrategias, permitan el incremento de los volúmenes de producción y venta de forma gradual a partir del 2021 hasta alcanzar el 150%. En términos monetarios, con un precio altamente competitivo y rentable, las ventas podrán alcanzar el 173% de crecimiento al 2024.

Tabla 53
Estimación de ventas 2020 - 2024

		2020	2021	2022	2023	2024	
				25%	35%	48%	
CHOCOLATE MAKAO 90grs	Tabletas	11,988	80,000	100,000	135,000	199,800	150%
AL PUBLICO	30%	3,596	24,000	30,000	40,500	59,940	
	Precio	8.33	8.50	8.76	9.02	9.29	
	Importe	29,958	204,000	262,650	365,215	556,733	
AL DISTRIBUIDOR	70%	8,392	56,000	70,000	94,500	139,860	
	Precio	7.00	7.50	7.73	7.96	8.20	
	Importe	58,741	420,000	540,750	751,913	1,146,216	
TOTAL VENTA	Soles	88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949	173%

Nota: Elaboración propia.

5.2.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

El Estado de Situación Financiera de Makao Perú (ver Tabla 53) para los cinco años precedentes a la puesta en marcha del Plan Estratégico muestra que la empresa trabaja con capital propio; es un negocio cuyas operaciones con sus clientes y proveedores se maneja al contado, ya que como lo señala la gerencia, prefieren no mantener deudas y mantener stocks mínimos, sin embargo, durante el 2019 se vieron obligados a agotarlos debido a la demora en el proceso de obtención de la certificación HACCP. El total de Activos está principalmente representado por su Caja y Activos Fijos, siendo estos últimos más del 70%, por otra parte, en referencia al total del pasivo y patrimonio, es su Capital la partida más representativa (58% en promedio).

Tabla 54
Balance General 2015 – 2019 situación actual

ESTADO de SITUACION FINANCIERA (en Nuevos Soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	52,260	8,674	50,296	11,639	39,458
Cuentas por Cobrar Per. Acc; Soc.				6,944	
Inventarios	60,320	7,858	9,043	9,043	
Materias primas			1,000	100	
Mat.Auxiliares; suministros y repuestos			500	100	
Envases y Embalajes			101	100	
Otros Activos Corrientes			6,944		
Total Activos Corrientes	112,580	16,532	67,884	27,926	39,458
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo	142,950	145,820	149,623	186,523	186,523
Depreciación	-21,530	-28,111	-28,610	-64,053	-79,015
Otros Activos No Corrientes	5,483	6,944			
Total Activos No Corrientes	126,903	124,653	121,013	122,470	107,508
TOTAL DE ACTIVOS	239,483	141,185	188,897	150,396	146,966
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Sobregiros Bancarios			49,105		
Tributos x pagar	24,432	2,409	5,524	5,393	197
Remuneraciones y Partic x Pagar	3,319				
Ctas. x Pagar Accionistas			8,000		
Ctas. x Pagar Diversas-Terceros	33,000				
Total Pasivos Corrientes	60,751	2,409	62,629	5,393	197
Pasivos No Corrientes					
Otros Pasivos Financieros		8,000			
Total Pasivos No Corriente	0	8,000	0	0	0
Total Pasivos	60,751	10,409	62,629	5,393	197
Patrimonio					
Capital Emitido	96,815	96,816	96,815	96,815	96,815
Resultados Acumulados		12,281	28,933	29,453	48,187
Utilidad ó Pérdida del Ejercicio	81,917	21,679	520	18,734	1,767
Total Patrimonio	178,732	130,776	126,268	145,002	146,769
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	239,483	141,185	188,897	150,395	146,966

Nota: Tomado de los PDT "Programa de Declaración Telemática" de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

La Tabla 54 muestra el Estado de Situación proyectado, sin considerar las nuevas estrategias, éste recoge la expectativa de la gerencia de un crecimiento tímido del 4%, como se ha mencionado anteriormente. Mantienen las mismas políticas, siendo su Caja, Activos Fijos y Capital las partidas más representativas dentro de sus Activos y Patrimonio.

Tabla 55
Balance General 2019 - 2024 sin estrategia.

ESTADO de SITUACION FINANCIERA (en Nuevos Soles)	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	58,073	81,353	97,141	113,151	123,634
Total Activos Corrientes	58,073	81,353	97,141	113,151	123,634
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo	186,523	186,523	186,523	186,523	186,523
Depreciación	-93,978	-112,431	-123,180	-133,929	-138,919
Total Activos No Corrientes	92,545	74,092	63,343	52,594	47,604
TOTAL DE ACTIVOS	150,618	155,445	160,484	165,745	171,238
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corriente					
Tributps por Pagar	157	483	504	526	549
Total Pasivos Corriente	157	483	504	526	549
Pasivos No Corriente					
Total Pasivos No Corriente	0	0	0	0	0
Total Pasivos	157	483	504	526	549
Patrimonio					
Capital Emitido	96,815	96,815	96,815	96,815	96,815
Resultados Acumulados	52,233	53,803	58,630	63,669	68,931
Utilidad ó Pérdida del Ejercicio	1,413	4,344	4,535	4,735	4,943
Total Patrimonio	150,461	154,962	159,980	165,219	170,689
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	150,618	155,445	160,484	165,745	171,238

El Estado de Situación proyectado bajo el Plan Estratégico (ver Tabla 55), en dicho escenario si bien el año 2020 muestra una Caja negativa, el acceso al crédito financiero que le permita apalancar sus operaciones, ello añadido al incremento de sus ventas hará que la empresa tenga un mayor flujo de efectivo. Asimismo, se observa que el Activo No Corriente principalmente representado por el activo fijo irá decreciendo producto de la depreciación de estos, lo que motivará a revisar en su oportunidad, invertir en la adquisición de nuevos equipos o ampliar la planta de producción de cara al 2025. En el nuevo escenario los Pasivos crecen debido al impacto del crédito financiero y los

impuestos por pagar al cierre de cada ejercicio económico, en promedio representan un 34% del total Pasivo y Patrimonio.

Tabla 56
Balance General 2020 – 2024 con estrategia.

ESTADO de SITUACION FINANCIERA (en Nuevos Soles)	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	-11,518	197,356	331,332	531,034	1,047,585
Total Activos Corrientes	-11,518	197,356	331,332	531,034	1,047,585
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo	186,523	186,523	186,523	186,523	186,523
Depreciación	-93,978	-112,431	-123,180	-133,929	-138,919
Intereses diferidos		30,120	15,060		
Total Activos No Corrientes	92,545	104,212	78,403	52,594	47,604
TOTAL DE ACTIVOS	81,027	301,568	409,735	583,628	1,095,189
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Tributos x pagar	11,176	78,624	121,814	171,793	302,723
Prestamos de Terceros		90,120	45,060		
Total Pasivos Corrientes	11,176	168,744	166,874	171,793	302,723
Total Pasivos No Corrientes	0	0	0	0	0
Total Pasivos	11,176	168,744	166,874	171,793	302,723
Patrimonio					
Capital Emitido	96,815	96,815	96,815	96,815	96,815
Resultados Acumulados	52,233	-26,964	36,009	146,047	315,020
Utilidad ó Pérdida del Ejercicio	-79,197	62,973	110,038	168,973	380,631
Total Patrimonio	69,851	132,824	242,862	411,835	792,466
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	81,027	301,568	409,735	583,628	1,095,189

Si bien durante el período 2015-2019 la empresa ha mostrado que, bajo la política de trabajar únicamente con capital propio, el Capital de Trabajo se ha mantenido positivo. Sin embargo, ello no le ha permitido crecer, por lo que una inyección de caja a inicios del 2021 le permitirá concretar las diferentes iniciativas propuestas en el Plan Estratégico, aumentando el Capital de Trabajo a partir del 2022.

En referencia al Margen Bruto, el sinceramiento de su costo de venta permite señalar que el decrecimiento (de 29% a 25%) que muestra en el período 2015-2019, se revertirá. La proyección estima un 39% de margen bruto para el período 2020-2024.

Finalmente, se observa que la puesta en marcha del Plan Estratégico permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad, pasando de un dígito a dos. Se espera alcanzar una rentabilidad por encima del 20% para el año 2024.

5.2.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

El flujo de efectivo muestra los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un periodo determinado.

5.2.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

En este capítulo se puede apreciar las proyecciones de los flujos de efectivo sin estrategia y con la estrategia recomendada en este plan.

Se distinguen dos tipos de flujo de caja, el económico y el financiero.

El flujo económico está dado por los flujos operativos como: ingreso por ventas, costos de ventas, gastos operativos y otros, los flujos de inversión: activos tangibles, intangibles y capital de trabajo y los flujos de liquidación como el valor residual o valor de desecho neto.

El flujo financiero parte del flujo de caja económico y se le agrega los flujos del financiamiento como: amortizaciones, pago de intereses.

Tabla 57

Flujo de Efectivo Económico 2020 - 2024 sin estrategias

FLUJO CAJA	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		78,522	241,340	251,959	263,045	274,619
Ingresos por Ventas		78,522	241,340	251,959	263,045	274,619
Valor residual		0	0	0	0	0
EGRESOS		-76,951	-236,513	-246,919	-257,784	-269,126
Costo Producción		-58,891	-181,005	-188,969	-197,284	-205,964
Gasto Operación		-18,060	-55,508	-57,950	-60,500	-63,162
Flujo antes de Interes e Impuesto		1,570	4,827	5,039	5,261	5,492
Impuesto a la Renta		-157	-483	-504	-526	-549
Flujo Operativo Neto		1,413	4,344	4,535	4,735	4,943
(+) Depreciación		14,963	18,453	10,749	10,749	4,990
(-) Inversión Inicial	0					
(-) Capital de Trabajo Total	0	0	0	0	0	0
(-) Inversión en Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
(-) Valor Residual o Valor de Desecho del Proyecto						0
FLUJO CAJA ECONOMICO	0	16,376	22,797	15,284	15,484	9,933

EVALUACION ECONOMICA	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Neto Economico	0	16,376	22,797	15,284	15,484	9,933

VALOR ACTUAL ECO. 60,901 14,780 18,581 11,251 10,297 5,992

VANE	60,901
TIRE	#NUM!

Tabla 58

Flujo de Efectivo Financiero 2020 - 2024 sin estrategias

FLUJO CAJA	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		78,522	241,340	251,959	263,045	274,619
Ingresos por Ventas		78,522	241,340	251,959	263,045	274,619
Valor residual		0	0	0	0	0
EGRESOS		-76,951	-236,513	-246,919	-257,784	-269,126
Costo Producción		-58,891	-181,005	-188,969	-197,284	-205,964
Gasto Operación		-18,060	-55,508	-57,950	-60,500	-63,162
Flujo antes de Interés e Impuesto		1,570	4,827	5,039	5,261	5,492
Impuesto a la Renta		-157	-483	-504	-526	-549
Flujo Operativo Neto		1,413	4,344	4,535	4,735	4,943
(+) Depreciación		14,963	18,453	10,749	10,749	4,990
(-) Inversión Inicial	0					
(-) Capital de Trabajo Total	0	0	0	0	0	0
(-) Inversión en Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
(-) Valor Residual o Valor de Desecho del Proyecto						0
FLUJO CAJA ECONOMICO	0	16,376	22,797	15,284	15,484	9,933
(+) PRESTAMO	0					
(-) Intereses		0	0	0	0	0
(-) Amortización		0	0	0	0	0
(+) Ahorro Tributario		0	0	0	0	0
FLUJO CAJA FINANCIERO	0	16,376	22,797	15,284	15,484	9,933

EVALUACION FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Neto	0	16,376	22,797	15,284	15,484	9,933

VALOR ACTUAL FIN. **58,961** 14,609 18,137 10,842 9,792 5,582

VANF	58,961
TIRF	#NUM!

Costo de Oportunidad de los Accionistas CAPM

Rf	7.68%	Tasa Nominal USA = Rf + beta (RM - Rf)	12.53%
Beta A	0.88		
RM	13.21%		
Inflacion USA	1.89%	Tasa Real USA = (Tasa Nominal USA - Inf) / (1+Inf)	10.44%
RP Peru	1.66%	Tasa Real Peru = Tasa Real USA + RP Peru	12.11% COK
	0.00%		
β Apalancada =	0.88		
β Desapalancada =	0.64		

COSTO PROM POND CAPITAL (WACC) ó COK	DEUDA	PESO	Costo financiero	Ponderado
Aporte	168,192	65.14%	Ke	7.89%
Prestamo	90,000	34.86%	Kd	2.90%
INVERSION TOTAL	258,192	100.00%		10.78% WACC

Tabla 59
Flujo de Efectivo Económico 2020 - 2024 con estrategias

PROYECCION CON ESTRATEGIA						
FLUJO CAJA	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949
Ingresos por Ventas		88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949
EGRESOS		-167,897	-545,967	-657,717	-881,475	-1,182,547
Costo Producción		-54,107	-380,640	-490,074	-681,448	-1,038,799
Gasto Operación		-113,790	-165,327	-167,643	-200,027	-143,748
Flujo antes de Interes e Impuesto		-79,197	78,033	145,683	235,653	520,403
Impuesto a la Renta		0	0	-20,585	-51,620	-139,771
Flujo Operativo Neto		-79,197	78,033	125,098	184,033	380,631
(+) Depreciación		14,963	18,453	10,749	10,749	4,990
(-) Inversión Inicial		-258,192				
FLUJO CAJA ECONOMICO		-258,192	-64,234	96,486	135,847	385,621

Tabla 60
Flujo de Efectivo Financiero 2020 - 2024 con estrategias

PROYECCION CON ESTRATEGIA						
FLUJO CAJA	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949
Ingresos por Ventas		88,699	624,000	803,400	1,117,128	1,702,949
EGRESOS		-167,897	-545,967	-657,717	-881,475	-1,182,547
Costo Producción		-54,107	-380,640	-490,074	-681,448	-1,038,799
Gasto Operación		-113,790	-165,327	-167,643	-200,027	-143,748
Flujo antes de Interes e Impuesto		-79,197	78,033	145,683	235,653	520,403
Impuesto a la Renta		0	0	-20,585	-51,620	-139,771
Flujo Operativo Neto		-79,197	78,033	125,098	184,033	380,631
(+) Depreciación		14,963	18,453	10,749	10,749	4,990
(-) Inversión Inicial		-258,192				
FLUJO CAJA ECONOMICO		-258,192	-64,234	96,486	135,847	385,621
(+) PRESTAMO		90,000				
(-) Intereses		0	-15,060	-15,060	-15,060	0
(-) Amortización		0	-30,000	-30,000	-30,000	0
(+) Ahorro Tributario		0	1,506	4,443	4,443	0
FLUJO CAJA FINANCIERO		-168,192	-64,234	52,932	95,230	385,621

5.2.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

Los ratios son valores extraídos de los estados financieros los cuales permite identificar cómo se encuentra financieramente una empresa.

Ratios de Liquidez se muestran para el 2020 en negativo esto se debe a que la empresa dejo de producir por 5 meses como efecto de la cuarentena por la pandemia del nuevo coronavirus.

Con las estrategias planteadas, en los años 2021 – 2024, los porcentajes de ratios se revertirán y la empresa tendrá la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras.

Ratios de Rentabilidad Como resultado de las estrategias la empresa muestra un margen bruto superior al 30% los que indica que podrá hacer frente a los gastos y además aportar utilidades a los accionistas.

Ratios de Endeudamiento El nivel de endeudamiento creció en los años 2021 y 2022 debido al préstamo solicitado a la entidad financiera.

Tabla 61
Ratios Financieros

RATIOS	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios Liquidez					
Capital de Trabajo = (AC - PC)	-22,694	28,612	164,458	359,241	744,862
Razón Corriente = AC / PC	-1.03	1.17	1.99	3.09	3.46
Liquidez Absoluta = Efectivo / PC	-1.03	1.17	1.99	3.09	3.46
Ratios Rentabilidad					
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas	39%	39%	39%	39%	39%
Rentabilidad Activos = Utilidad Neta / Activos	-97.74%	20.88%	26.86%	28.95%	34.75%
Ratios Endeudamiento					
Endeudamiento = Pasivo / Activos	14%	56%	41%	29%	28%
Solvencia Patrimonial = Pasivo / Patrimonio	0.16	1.27	0.69	0.42	0.38

Nota: Elaboración propia.

Durante el año 2020, la economía mundial se vio afectada por un hecho de trascendencia mundial como ha sido la pandemia por el nuevo coronavirus, en ese sentido se analiza la viabilidad del proyecto a través del uso de indicadores financieros como lo son el VAN y el TIR.

Para determinar el VAN se consideró una Tasa de Descuento del 12.11%, para la determinación de esta tasa utilizamos el método CAPM. El desarrollo de este proyecto contempla la combinación de dos fuentes de financiamiento (Recursos Propios y de Terceros (Banco)).

Tabla 62
Determinación de la Tasa Descuento

Fórmula modelo CAPM: $ER_i = R_f + \beta_i(ER_m - R_f)$

Costo de Oportunidad de los Accionistas CAPM

Rf	7.68%	Tasa Nominal USA = $R_f + \beta(RM - R_f)$	12.53%
Beta A	0.88		
RM	13.21%		
Inflacion USA	1.89%	Tasa Real USA = $(Tasa\ Nominal\ USA - Inf) / (1 + Inf)$	10.44%
RP Peru	1.66%	Tasa Real Peru = Tasa Real USA + RP Peru	12.11% COK
	0.00%		
β Apalancada =	0.88		
β Desapalancada =	0.64		

COSTO PROM POND CAPITAL (WACC) ó COK	DEUDA	PESO	Costo financiero		Ponderado
Aporte	168,192	65.14%	Ke	12.11%	7.89%
Prestamo	90,000	34.86%	Kd	8.31%	2.90%
INVERSION TOTAL	258,192	100.00%			10.78% WACC

El Plan Estratégico comprende una inversión de S/.258,192 que será desembolsado a partir del período 2021, que a la luz de las proyecciones es necesario una inyección de caja que permita a la empresa contar con el capital de trabajo para la puesta en marcha de las diferentes iniciativas evitando que la falta de éste altere el normal funcionamiento de la empresa.

Tabla 63
Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

EVALUACION ECONOMICA	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Neto Economico	-258,192	-64,234	96,486	135,847	194,782	385,621
VALOR ACTUAL ECO.	481,021	-57,984	78,622	99,923	129,331	231,129
VANE	222,829					
TIRE	28.01%				WACC	10.78%

EVALUACION FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Neto Financiero	-168,192	-64,234	52,932	95,230	154,165	385,621
VALOR ACTUAL FIN.	367,733	-57,296	42,114	67,583	97,590	217,741
VANF	199,541					
TIRF	32.31%				COK	12.11%

Nota: Si el VAN > 0 Es rentable, si el VAN = 0 Es indiferente, VAN < 0 No es rentable el negocio.
 Si el TIR > K El proyecto de inversión será aceptado, si el TIR = K Es indiferente,
 Si el TIR < K el proyecto debe rechazarse. (K = Es la tasa de descuento elegida para el cálculo del VAN).

Tasa Anual (%)	Depósitos a Plazo para Personas Jurídicas				
	Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días
CMAC Arequipa	0.09	1.91	1.43	2.50	-
CMAC Cusco	-	1.00	1.50	2.00	-
CMAC del Santa	-	-	1.26	-	-
CMAC Huancayo	0.80	-	1.49	1.88	2.27
CMAC Ica	-	-	-	-	-
CMAC Maynas	-	-	2.50	5.00	5.00
CMAC Paita	-	-	2.70	-	-
CMAC Piura	-	1.50	2.50	3.48	-
CMAC Sullana	-	-	1.50	-	4.00
CMAC Tacna	-	-	1.50	-	-
CMAC Trujillo	-	2.30	0.36	2.97	3.00
CMCP Lima	-	-	2.70	3.80	-
Promedio	0.09	1.86	2.06	3.10	2.54

Tasa Anual (%)	BBVA	Comercio	Crédito	Pichincha	Scotiabank	Interbank	Mibanco	Promedio
Microempresas	9,13	1,00	s.i.	29,94	3,14	3,36	23,89	19,08
Tarjetas de Crédito	35,30	-	s.i.	39,07	-	-	-	30,25
Descuentos	19,83	-	s.i.	11,66	-	10,40	-	13,72
Préstamos Revolventes	10,00	-	-	-	-	-	-	10,00

Figura 23. Tasas de interés promedio del sistema bancario.

Tabla 64
Costo Total de las iniciativas

INICIATIVAS	2020	2021	2022	2023	2024	
Desarrollo de Marca	0	16,065	0	0	0	
Innovación de producto	0	0	0	10,000	0	
Programa I+D+I	0	0	5,000	0	0	
Elaboración del Manual de Organización y Funciones	0	5,000	0	0	0	
Internet	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	
Campañas Publicitarias en Redes Sociales	0	18,000	18,000	18,000	18,000	
Certificación HACCP	5,000	0	0	0	0	
Certificación UNION EUROPEA	0	0	0	15,000	0	
Vendedor 1 Bonificaciones		8,736	11,248	15,640		
Vendedor 2 Bonificaciones		8,736	11,248	15,640		
CAMARA COMERCIO LIMA	0	0	0	1,200	1,200	
ADEX	0	0	0	1,200	1,200	
SIGEX	0	0	0	1,200	1,200	
Intereses x préstamos 90K		15,060	15,060	15,060		
COSTO TOTAL DE LAS INICIATIVAS	6,300	72,897	61,855	94,240	22,900	S/258,192

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Conocedores de la receptividad del producto por parte del mercado actual, los nuevos mercados a los que se proyecta ingresar, la proyección de crecimiento de la capacidad instalada y las nuevas estrategias que deberán implementarse, la organización incrementará los volúmenes de producción y venta de forma gradual a partir del 2021.
2. La inyección de capital permitirá contar con los fondos suficientes para la puesta en marcha de las diferentes iniciativas.
3. La aplicación de las nuevas estrategias permitirá de forma gradual a la organización convertirse en una mediana y gran empresa en el mediano y largo plazo respectivamente.

Recomendaciones

1. Instaurar y aplicar el uso de esta gran herramienta de gestión (Plan Estratégico) a fin de elaborar anualmente los planes operativos y monitorear y controlar los indicadores de gestión para medir la efectividad del mismo.
2. Lograr la obtención de los recursos económico – financieros para invertir en la calidad e incrementar la capacidad de producción, preparándose para el crecimiento nacional e internacional.
3. Obtener la certificación HACCP y de la Unión Europea, abrirá el camino para el crecimiento y desarrollo del mercado nacional e internacional.

Referencias

- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (17 de Mayo de 2017). *Perú es segundo productor de cacao orgánico en el mundo*. Obtenido de agap: <https://agapperu.org/noticias/peru-segundo-productor-cacao-organico-mundo-segun-appcacao/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (Junio de 2006). Obtenido de Repositorio Institucional Instituto Nacional de Innovación Agraria: http://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/inia/762/1/Fern%C3%A1ndez-Procesamiento_semillas_copoazu.pdf
- Universidad del Desarrollo. (2 de 11 de 2018). *Centro de Apoyo al Desempeño Académico*. Obtenido de <https://cada.udd.cl/files/2018/11/2.-B-.pdf>
- Andina. (17 de Julio de 2017 a.). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Perú: consumo de chocolate de altos contenidos de cacao crece: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>
- Arellano, Consultoría e Investigación de Mercados. (11 de Marzo de 2019). Obtenido de La clase media es el corazón del país: <https://www.arellano.pe/la-clase-media-corazon-del-pais/>
- Attolini, A. (01 de Abril de 2011). *revista.unam.mx Revista Digital Iniversitaria*. Obtenido de <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num4/art38/index.html>
- Aybar, G. (Enero de 2018). *Repositorio académico UPC*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623808/Aybar_hg.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- BBC. (28 de Abril de 2020). *Coronavirus en América Latina: los países que están mejor y peor preparados para enfrentar la crisis económica provocada por la pandemia*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52397020>
- BBC News Mundo, D. (28 de 08 de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de Coronavirus en Perú: 5 factores que explican por qué es el país con la mayor tasa de mortalidad entre los más afectados por la pandemia: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53940042>

- Centro de Innovación del Cacao [CIC]. (01 de Abril de 2019). *Centro de Innovación del Cacao - Historia de Nuestro Cacao*. Obtenido de <http://cic.staff.digital/el-cacao/>
- Chiavenato, I. (2017). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 22). Bogota, Colombia: Mc. Graw Hill.
- CNNExpansión. (20 de Diciembre de 2015). *CNN*. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2015/12/29/aliada-el-uber-de-los-servicios-de-limpieza/>
- Conexionesan, ESAN. (21 de Agosto de 2018). *La Importancia de la Cadena de Valor de Porter en la minería*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/la-importancia-de-la-cadena-de-valor-de-porter-en-la-mineria/>
- Cooperación CODAN. (Octubre de 2015). *Tendencias en chocolatería*. Obtenido de Info CODAN: co-dan.com/w/index.php/infocodan/category/33-octubre-2015?download=30:info-codan-octubre-2015.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México, D.F., México: Pearson.
- DEVIDA. (2018). *DEVIDA-Documents*. Obtenido de Buenas prácticas en el cultivo de cacao.: <http://www.devida.gob.pe/documents/20182/331779/MANUAL+DE+PROTOCOLOS+TÉCNICOS+DE+CACAO/2f7cd647-1ac7-4362-9125-57daf5cd3cf6>
- Dourojeanni, M. (8 de Junio de 2020). *Impactos ambientales de la pandemia en el Perú*. Obtenido de Sociedad Peruana de Derecho Ambiental-SPDA Actualidad Ambiental: <https://www.actualidadambiental.pe/opinion-impactos-ambientales-de-la-pandemia-en-el-peru/>
- El Peruano, D. O. (10 de Julio de 2020). *El Peruano*. Obtenido de Apoyo para los Pequeños Productores: <https://elperuano.pe/noticia-otorgaran-creditos-hasta-s-30000-tasas-preferenciales-99435.aspx>

- Euromonitor International. (Julio de 2018). *Chocolate Confectionery in Perú*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-peru/report>
- Excelsior. (14 de Agosto de 2017). *Excelsior*. Obtenido de Excelsior: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/08/14/1181559>
- Felipa, P. B. (2015). La Cadena de Valor del Cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 139.
- Gálvez, M. P. (2019). El despertar de los tigres menores del Asia. *Cámara de Comercio de Lima*, 25.
- Gestión . (15 de Enero de 2019 c). *Agricultores empiezan a dejar sus cultivos ante exigencia de la Unión Europea*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/agricultores-cacao-empieza-dejar-cultivos-exigencias-union-europea-255722>
- Gestión. (16 de Julio de 2018 a.). *Gestión*. Obtenido de Peruanos duplicarán consumo de chocolate con más de 35% de cacao: <https://gestion.pe/economia/peruanos-duplicaran-consumo-chocolate-35-cacao-238600>
- Gestión. (19 de Julio de 2018 b). *Gestión*. Obtenido de Cacao peruano: ¿Cuánto es el consumo per cápita?: <https://gestion.pe/economia/cacao-peruano-consumo-per-capita-239008>
- Gestión. (19 de Julio de 2018 d). *Gestión*. Obtenido de Cacao peruano: ¿Cuánto es el consumo per cápita?: <https://gestion.pe/economia/cacao-peruano-consumo-per-capita-239008>
- Gestión, D. (18 de 06 de 2020). *Gestión*. Obtenido de ¿Cuánto tiempo cree que tardará la economía del país en recuperarse?: <https://gestion.pe/opinion/pregunta-de-hoy/cuanto-tiempo-cree-que-tardara-la-economia-del-pais-en-recuperarse-noticia/>
- Gobierno Regional de San Martín. (s/f). *Gobierno Regional de San Martín*. Obtenido de <http://www.regionsanmartin.gob.pe:81/pagina/dircetur/geografia.php>
- Google Maps, M. G. (9 de Febrero de 2019). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/5N,+Pucacaca/@-6.8499443,-76.3525855,15.52z/data=!4m5!3m4!1s0x91099e352d13ffa7:0x70c0cd571b9d4981!8m2!3d-6.8500636!4d-76.3446353>.

Infobae. (20 de Julio de 2020). *infobae*. Obtenido de El comercio electrónico se aceleró en América Latina por la pandemia de COVID-19:

<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/07/05/el-comercio-electronico-se-acelero-en-america-latina-por-la-pandemia-de-covid-19/>

Iniciativa Latinonamericana del Cacao - Banco de Desarrollo de América Latina. (Julio de 2018). Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina. *Reflexiones de países miembros de ILAC previo a su participación en la Conferencia Mundial del Cacao*. América Latina y el Caribe:

http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC_CAF_boletin_3_Espa%C3%B1ol-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Obtenido de http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC_CAF_boletin_3_Espa%C3%B1ol-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Geográfico Nacional, I. G. (13 de Abril de 2019). *map-peru.com*. Obtenido de map-peru.com: <https://map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-san-martin-atlas-del-peru>

Instituto Nacional de la Calidad [INACAL]. (18 de Febrero de 2018). *INACAL*. Obtenido de Perú busca ser el primer país del mundo en crear una norma técnica para análisis sensorial del cacao y chocolate:

<https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/analisis-sensorial-cacao-chocolate>

IPE Instituto Peruano de Economía. (11 de Junio de 2020). *La Economía En coma*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-economia-en-coma/>

Ipenza, C. (15 de Mayo de 2020). *Los crímenes ambientales no se detienen durante la pandemia*. Obtenido de Ojo Público: <https://ojo-publico.com/1816/los-crmenes-ambientales-no-se-detienen-durante-la-pandemia>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Le News. (25 de Marzo de 2019). *Le News*. Obtenido de Swiss chocolate consumption slides: <https://lenews.ch/2019/03/25/swiss-chocolate-consumption-slides/>

Ley N°30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°017-2017-SA. (16 de Junio de 2018). Diario Oficial El Peruano. *Manual de Advertencias Publicitarias en el marco de lo establecido en la Ley N°30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°017-2017-SA*. Lima.

- Mauborgne, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogota: Harvard Business School Publishing Corporation.
- MINAGRI. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y en el Mundo. Un análisis de la producción y el comercio*. Lima: MINAGRI - DEEIA.
- MINAGRI. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y en el mundo. Un análisis de la producción y el comercio*. Lima: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria MINAGRI.
- MINAGRI, M. d. (20 de Julio de 2018). *Ministerio de Agricultura y riego*. Obtenido de Productores beneficiarios del MINAGRI expondrán en el Salón del Cacao y Chocolate 2018: <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018?start=40>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (Setiembre de 2018). *Análisis de la cadena productiva del cacao con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado*. Obtenido de Agro al Día: http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/cadena_cacao_nov188.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Los nombres de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)
- Osterwalder, A. &. (2011). *Generación de modelos de negocios*. España: Deusto-Grupo Planeta.
- Peru Compite. (12 de Febrero de 2019). *Informe de Competitividad 2019*. Obtenido de Perú Compite - Consejo Privado de Competitividad: <https://www.compite.pe/>
- PerúRetail. (17 de Agosto de 2018). *Perú: Winter's lanza nuevas barras de chocolates*. Obtenido de PerúRetail la web del retail y los canales comerciales: <https://www.peru-retail.com/peru-winters-lanza-nuevas-barras-de-chocolate/>
- PerúRetail. (7 de Julio de 2020). *PerúRetail*. Obtenido de Conozca las tendencias del ecommerce en América Latina tras la crisis del Covid-19: <https://www.peru-retail.com/conozca-las-tendencias-del-ecommerce-en-america-latina-tras-la-tesis-del-covid-19/>

- Quevedo, J. Z. (28 de Marzo de 2019). Panorámica. *Evolución y Perspectivas de la Economía Peruana*. Perú. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de <https://www.panoramical.eu/columnas/evolucion-y-perspectivas-de-la-economia-peruana-5/>
- Redagrícola. (Abril de 2017). *Perspectivas globales de la ICCO: Redagrícola*. Obtenido de Redagrícola Web Site: <http://www.redagricola.com/pe/cacao-la-demanda-crece-la-oferta-deficit-los-precios-al-alza/>
- RPP, N. (06 de Julio de 2020). *RPP*. Obtenido de Economía: Compras por Internet crecieron un 400% durante la cuarentena: <https://rpp.pe/economia/economia/compras-por-internet-crecieron-un-400-durante-la-cuarentena-e-commerce-compras-online-coronavirus-en-peru-noticia-1277991>
- Sánchez, S. (17 de Marzo de 2017). *Expansión.Mx*. Obtenido de Las chocolateras enfocan sus productos a consumidores saludables: <https://expansion.mx/empresas/2017/03/17/las-chocolateras-enfocan-sus-productos-a-consumidores-saludables>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (30 de Octubre de 2017). *ComexPerú*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cacao-con-%E2%80%9Cc%E2%80%9D-de-campeon>
- SUNAT, S. N. (16 de Enero de 2019). *SUNAT*. Obtenido de CIU: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/modificacion-datos-ruc-personas/7163-actualizacion-de-actividad-economica>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos[SUNARP]. (2019). *Inscripción de Sociedades Anónimas Agroindustrias Pucacaca S.A.C*. Lima: SUNARP.
- Terreno, D., Sattler, S., & Perez, J. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 22-37.
- Zacarias, T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Anexos

Anexo I: Entrevista a Profundidad a Especialista: Gerente General Global Food Safety S.A.C.

Gracias por el tiempo que nos brindas para responder esta entrevista, somos alumnas de la maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola.

1. ¿Cuál es la diferencia entre un chocolate artesanal y uno industrial?

Es industrial apenas utilicen maquinarias industriales, llámese conchadora, templadoras, hay algunos chocolates que necesitan atemperado, por ejm. Aquellos que bañan en chocolate semillas, tú, necesitas atemperarlos porque primero las semillas hay que tostarlas hay que bañarlas en azúcar impalpable o en una glucosa y el chocolate va por encima. Ese tipo de chocolate necesita una máquina adicional que es una atemperado para que no pierda brillo, entonces, cuando tus sacas tu bolita, tu gragea, esta brillante; que es muy distinto a una tableta no que necesita un atemperado especial.

Todo producto se caracteriza como industrializado cuando entra a una maquinaria, ¿si?, el artesanal es hecho a mano, naturalmente, sin maquinarias, utilizando utensilios de casa... eso es un proceso artesanal.

¿Todo el proceso tiene que ser hecho a mano?

Todo el proceso tiene que ser hecho a mano, no pueden entrar máquinas industrializadas, por ejm un deshidratado, si es secado al sol es artesanal, pero si utilizas planchas como deshidratación, ya sea en flujo o lo que fuese es industrializado.

¿Si haces una parte del proceso a mano y otra parte del proceso industrial no podría llamar al chocolate artesanal?

No

¿Y cuál es la razón por la cual esos chocolates que tienen el proceso mixto los llaman artesanales? ¿Violan alguna norma?

No hay una norma prescrita, establecida que les diga te tienes que llamar artesanal o industrial y que lo utilicen como un nombre o una denominación comercial. El simple hecho que tenga el registro sanitario te das cuenta de que es un producto industrializado.

Si fuese un proceso totalmente artesanal no tendría un registro sanitario, por ley se otorga el registro sanitario a alimentos industrializados y eso dice la norma.

Entonces, los chocolates, son artesanales cuando los haces en casa...

La chocoteja que haces en moldecitos en casa, las atemperas, pero no las de Helena

porque esas son moldes industrializados, usas fajas ¿no?, tienen mayor tiempo de vida útil, tiene aditivos, el manjar tiene aditivos...

¿Y el producto industrializado puede tener aditivos o no?

Puede tener aditivos o no

2. ¿Cuándo se habla a un chocolate Premium a que se refiere?

Tú reconoces la calidad premium cuando más porcentaje de cacao tiene y es por eso que tú vas a ver en el mercado productos que dicen con 38%, 60% de cacao, hay productos hasta con 85% de cacao, que es un chocolate amargo, bitter ¿no?. Que en el caso del peruano va para ciertos segmentos porque el paladar peruano es dulzón. Mientras el chocolate tenga más cacao, más amargo va a ser porque es parte de la naturaleza del cacao. Entonces, hay muchas personas que no les gusta el amargor tradicional del chocolate.

Cuando tú le dices premium es porque tiene estas características estamos hablando solamente en composición y obviamente entra otra parte de la descripción que es la base de empaque, envase, etc. Normalmente los premium vienen en tabletas, en cajitas negras o colores oscuros, que le dan ese tema de elegancia, de estatus al producto.

¿Pero para que sea premium ¿a partir de qué porcentaje de cacao sería, porque 38% es bajo, si la norma dice que con 35% te puedes llamar chocolate, 3% haría la diferencia?

Es que 3% de cacao a nivel de costo industrial es mucha plata dependiendo el volumen que hagas. Entonces, siempre los que van a vender chocolate con leche o chocolate, van a estar al ras, porque 1% te mueve la aguja económicamente.

¿cuál sería un porcentaje ideal para llamarse premium?

Por encima del 50%.

¿Cuándo se habla de un chocolate fino, es algo diferente a premium?

Es lo mismo.

Un cacao premium va a depender de la composición de grasa que contiene, mientras el cacao tenga mejor cantidad de materia grasa es más valorizado en el mercado, independientemente del nombre comercial que le den forastero, etc. Y la cantidad de grasa depende de tu cosecha

Y la relación es del agrónomo, alimentario, productor, para hacer una buena campaña y hacer un buen producto. Es una cadena win – win, pues el venderá un buen producto y el industrial podrá hacer un buen producto también.

¿Y el chocolate bitter?

Un chocolate bitter es un chocolate amargo.

En chocolates comerciales sin ser premium tienes el chocolate blanco, chocolate con leche (tipo sublime, vizzio, triángulo) y el chocolate bitter.

La diferencia es que has usado cacao bitter que es más amargo

¿Para ser un chocolate bitter que porcentaje mínimo de cacao debe tener?

36 a 37% de cacao para ser un chocolate bitter

¿Pero poca azúcar?

Lo que pasa es que el cacao como es más amargo no te jala la absorción de azúcar, eso ya es un manejo de fórmula, el azúcar no opaca el sabor amargo del cacao y es más oscuro

¿Y si hablamos de un chocolate de alto contenido de cacao que mínimo de porcentaje debería tener?

Es que la norma no te lo define como alto contenido de cacao.

La norma dice: Para que tu te denomines chocolate cumple con esto, si tu quieres resaltar una cualidad del chocolate, es por eso cuando los comerciales cuando utilizan 50, 60, 72% de cacao, entran a un supermercado a la zona de chocolatería vas a ver en los estantes en la zona de arriba los chocolates importados la mayoría y en algunos peruanos que dicen chocolate con 70% de cacao, entonces resaltas cuánto de cacao tiene, pero sigue siendo chocolate

¿Pero nosotras hemos leído, alto contenido de cacao, a qué se refiere, al menos debe tener 50% de cacao hacia arriba?

No existe, nosotros como Perú no tenemos norma específica de cacao, nos acogemos a las denominaciones del Codex Alimentarius y el Codex tiene definiciones de chocolate con leche, bitter, gianduja, chocolate de taza y cada uno tiene características que deben cumplir. No existe dentro de esa definición el “alto contenido de” por eso si le puedes poner “alto contenido de”, lo lógico sería que si le vas a poner “alto” no vaya a tener 36% de cacao, debiese ser un factor diferencial. Acuérdense que todo lo que colocamos en la etiqueta es un factor automáticamente es publicidad.

Entonces, si tú le colocas alto contenido de cacao, vienen de Indecopi y te dice demuéstreme cuánto tiene tu chocolate de cacao...y tiene 37%, entonces no es alto. Pero no hay una norma per-se y está sujeto a discrecionalidad, pero eso para mí es publicidad engañosa.

¿Sin embargo en el MINAGRI ponen como alto contenido de cacao y que supere el 55%?

No existe una norma

¿Y chocolate aroma y sabor y esas variedades de cacao?

La denominación es chocolate... sabor a chocolate, es porque no es chocolate, es un sucedáneo, esta denominación es como una imitación, el término correcto es sucedáneo de chocolate.

¿Pero si tiene chocolate y le agrego sabor? Es un chocolate con sabor a "fresa" o con crema sabor a fresa si es relleno. Lo que dice "sabor a chocolate" no es chocolate, es un sucedáneo.

El codex tiene norma para chocolate bitter, chocolate con leche, chocolate de traza el gianduja, chocolate blanco,

De los chocolates para comer las 4 variedades son: bitter, chocolate blanco, chocolate con leche y ahora el nuevo que ha salido el chocolate rosado.

¿Qué es el cacao?

Un fruto del árbol de cacao y lo que comemos es la semilla.

3. ¿Puede comentarnos sobre la calidad del cacao que produce el Perú y en que zonas considera usted está el mejor cacao? ¿Por qué?

La calidad del cacao va a depender mucho de la manteca de cacao y eso depende del momento de cultivo.

Entonces va a depender del clima, los suelos para obtener un buen fruto. Mejor cacao que el peruano, hasta 5 años atrás lo ha tenido el Ecuador, era muchísimo mejor que el peruano, pero los cambios climáticos, la temperatura, etc, que han originado ciertos cambios en la naturaleza, han empezado generar mejores especies y aunque yo no soy agrónoma, también el Ministerio de agricultura ha hecho en esa zona apoyando con fertilizantes y otros para que los cultivos salgan mucho mejor.

Nuestro cacao actualmente es bueno y a nivelado mucho al ecuatoriano, en composición de grasa, la manteca de cacao es uno de los principales puntos que sirve para el industrial, porque en la mezcla para obtener el chocolate, es grasa que es propiamente la manteca más los sólidos totales que pertenecen al fruto. Esa mixtura es la que se necesita y que garantiza que tengas una buena materia prima y menos contaminantes.

Algo que la comunidad europea te castiga automáticamente es la presencia de cadmio por ejemplo. El Codex te permite hasta 150 ppm de cadmio en cacao y comunidad europea bajó a 50 ppm, hizo una restricción muy fuerte para la

exportación de cacao ecuatoriano, peruano, etc. y obviamente generó un obstáculo técnico al comercio (OTC) que fue denunciado, eso fue hace 4 años. Cuando generas una traba sin investigación, simplemente cubrir o generar una protección y perdí y la demanda la ganó Ecuador porque demandó ya que sus exportaciones se vieron afectadas, demandó y ganó y abrió de nuevo el mercado.

Ahora la comunidad europea está en 150 ppm de cadmio en cacao que es 150 mg de Cadmio por 1 kilo de cacao.

¿Y sobre la Ocratoxina A?

Es un contaminante, en este caso son por la cantidad de grasa, los mohos que se puedan formar generan una toxina que es el veneno. Si hubiese ocratoxina en el producto ya no sirve, porque no lo mata nada.

4. ¿Como ingeniera, cuán importante es la relación con los productores de cacao, por qué?

Como ingeniera alimentaria en el tema de la transformación del producto.

Tenemos que saber en qué rama de la cadena estamos, la parte del cultivo, suelo lo tiene que ver o un agroindustrial o un agrónomo, salvo que al alimentario se haya especializado en esa parte.

La importancia es que el cacao es un cultivo reemplazante de la hoja de coca, entonces la importancia está e aprovechar los suelos de la selva para cultivar cacao que es un fruto de cima tropical que necesita calor y humedad para desarrollarse bien.

Para lograr un buen chocolate hay que hacer buenas especificaciones técnicas para saber qué tipo de materia prima están obteniendo los productores y eso le daría un valor agregado, porque si obtienes una buena materia prima obtendrás un buen producto.

Un cacao premium va a depender de la composición de grasa que contiene, mientras el cacao tenga mejor cantidad de materia grasa es más valorizado en el mercado, independientemente del nombre comercial que le den forastero, etc. Y la cantidad de grasa depende de tu cosecha

Y la relación es del agrónomo, alimentario, productor, para hacer una buena campaña y hacer un buen producto. Es una cadena win – win, pues el venderá un buen producto y el industrial podrá hacer un buen producto también.

5. ¿Cuáles son los productos que se obtienen del cacao?

Puedes obtener:

- El licor de cacao lo puedes vender en líquido, en deshidratado
- Pasta de cacao
- Manteca de cacao
- Grasa
- Nibs
- Fibra de la cascarilla (que son como hojuelas del cacao)
- Es un fruto de cual puedes aprovechar casi todo

Lo que le da valor al chocolate es la manteca y el extracto seco magro (el sólido total del fruto donde no se considera manteca ni licor de cacao). La cocoa es el cacao alcalinizado y eso es un proceso de deshidratación, molienda, tamizado, refinado y queda un polvillo fino.

En la conchadora se mezcla el licor de cacao, azúcar, leche y otros ingredientes y se forma la pasta

La pasta de cacao es solo prensado y se puede tener pasta solo de cacao o pasta con azúcar, con leche y esas se llaman coberturas. Al agregarle la leche o los otros ingredientes ya hay una disolución de la pasta de cacao. Mientras más puro sea el chocolate será de mayor calidad y no se puede elaborar un chocolate 100% salvo que sean para diluir como los chocolates de taza.

La pasta viene después que el licor de cacao y este se es uno de los principales productos que se obtiene del prensado.

6. ¿Qué tan importante es la innovación y la tecnología en la producción del chocolate y otros productos del cacao? ¿Cómo considera está el Perú en estos puntos?

Es muy importante, todas las industrias se mueven por las áreas de I + D y si esta es estática la industria muere. Entonces I+D es super importante porque puedes obtener diferentes productos, adaptarte a diferentes tipos de público objetivo (al peruano le gusta mucho el chocolate dulzón, el de leche) el paladar peruano es dulce. Estas áreas de I + D deben saber a dónde quieren llegar, si con un producto de consumo masivo o a un target diferenciado y además de saber a dónde quiero llegar, qué ofrecer con el producto. Po ejemplo con los años que tengo en la industria, hasta ahora no veo una bebida dirigida a niños que sea en base de cacao, cuando el cacao es super nutritivo.

El Perú está aún bajo en estas áreas, porque tú puedes obtener productos sin aditivos, envasados en atmósferas modificadas, con envases biodegradables; imagínate hacer un envase de las cascarillas del cacao y hacer un producto de

cadena de valor agregado. Existen actualmente envases de yuca, maní, papa, con todo lo que tiene fibra puedes hacer envases y que se pueden comer inclusive. Un país crece con 3 aspectos básicos: educación, tecnología y salud.

7. ¿Cómo se hace un chocolate de calidad premium

La calidad es un aspecto global. Será más premium mientras más cacao tenga (pero no hay norma que diga cuánto de cacao), el envase ya que el envase y la etiqueta es lo que ve el consumidor (elegante, ecológico, de exportación) y la información que tiene puede contar la historia del producto.

Mientras más manteca de cacao tenga será un producto de calidad.

El Perú a través de sus diferentes organismos puede decir que la cosecha tiene mayor cantidad de manteca.

Un cacao puede tener entre 13 y 38% de grasa y eso depende de la cosecha, la estacionalidad; en el Perú en estos últimos años está entre 22 y 24% y eso es bueno porque hace varios años estábamos por debajo de 20% de grasa. Ahora con lo de los octógonos, el chocolate va a tener que llevar porque es básicamente grasa.

8. Si un chocolate de 60% de cacao tiene casi la mitad de peso en azúcar, estamos hablando que es azúcar añadida o también azúcares simples de la propia composición del cacao. ¿Cuánto tendría como mínimo un chocolate de 100 gramos en azúcar añadida?

Es ambas, la natural y la añadida. En el cacao básicamente tiene azúcares simples. Las barras de chocolate podrían tener de azúcar añadida dependiendo de lo que las áreas de investigación y desarrollo deseen. El azúcar en el chocolate te ayuda a darle textura porque ayuda a darle una masa más homogénea.

9. ¿Según la ley de la comida saludable entonces, debería ser o no debería ser rotulado como un alimento rico en azúcar?

Con respecto a La ley de la alimentación saludable yo opino que no hay ley más mal hecha que esa, todos van a tener alto % en azúcar porque la ley es azúcar total, añadida más propia del producto, pero primero tendríamos que preguntarnos: ¿Qué es alimento saludable? No existe el alimento saludable sino la dieta saludable, Ya que todo en exceso nos va hacer daño, el chocolate así sean Premium va a llevar Octógono de todas maneras azúcar y grasa probablemente, porque es azúcar total

(añadida y propia) y grasa saturada, entonces hicimos un chocolate premium con dos sellos.

Pero debería hacerse la diferenciación entre la azúcar propia del fruto y la azúcar agregada.

10. ¿Qué otras leyes pueden estar afectando a la industria del chocolate en el país?
¿Contenido de Cadmio, Ocratoxina A? ¿Alguna otra?

Para los contaminantes Ocratoxina A, y Cadmio son competencia del Senasa ya que se encuentran en la materia prima, no existen políticas de prevención ni monitoreo, eso es un déficit que tenemos las autoridades sanitarias. Deberíamos entrar al Sanipes y encontrar que productos tienen los mayores contaminantes, Digesa causal Senasa que cultivos tienen los mayores contaminantes.

Hay forma cómo detectar el Cadmio?

El cadmio se puede detectar por cromatografías, pero tienen que hacer los estudios para detectar el patrón.

11. ¿Esto puede generar trabas? ¿De qué tipo?

Las trabas principales son siempre las referidas a los contaminantes del producto, porque en el caso de denominaciones la Comunidad Europea también tiene una norma denominación de chocolate que es casi igual a la del Codex, por lo tanto no hay diferencia en eso, para el Perú rige Codex, pero si no encontramos las normas sanitarias en Codex buscamos la del FDA (Para denominación de chocolate es lo mismo). Las normas técnicas peruanas no son obligatorias (se hacen por un tema de armonización entre las compañías, pero no tienen valor, salvo que la adopte el gobierno a través de una resolución ministerial) y afectaría la cadena de la producción del cacao.

12. ¿Podría ser un obstáculo para exportar chocolate al exterior?

Sí, de todas maneras, porque si varían los niveles de permisibilidad en contaminantes y si no hay forma que obtengas ese producto no te permiten exportar.

¿Además del Cadmio y de Ocratoxina existe otro contaminante importante?

Sí, el plomo.

13. ¿Qué tipo de chocolates prefieren en países de regiones como ___?

a.- Europa---- Bitter, Gianduja(Chocolate como para hacer trufas del 32% de cacao)

b.- Asia ----- Bitter

c.-América del Norte ---- Bitter (USA) Chocolate con leche por toda la migración que hay

¿EL Bitter al tener más cacao no sería más amargo?

No, el Bitter es la variedad del cacao, es un chocolate más amargo por la variedad del cacao

14. ¿Qué tipo de certificaciones son necesarias dentro del Perú y porque son tan necesarias?

- Registro Sanitario: Porque el producto es industrializado, es obligatorio para comercializar el producto.
- Validación Técnica oficial del Plan Haccp: Esto se le entrega a la Planta donde se elabora el producto, Obligatorio desde el 2008

Son los dos aspectos más importantes para poder comercializar Decreto supremo 007 del año 98.

15. ¿Qué tipo de certificaciones lo solicitan otros países de referencia y por qué son tan necesarias especialmente para la exportación?

Para Europa los chocolates se tienen que ir con un certificado de exportación, y el certificado no te lo dan si no tienes Haccp. Tu planta tiene que estar validada los productos han tenido que ser elaborados dentro del periodo de validación ósea dentro del periodo que la autoridad te da, el Haccp dura dos años y ahí te entregan un certificado de exportación a los lotes que han sido producidos dentro de esa vigencia. Y lo que la Comunidad Europea te pide es ese Certificado de exportación del producto.

16. ¿Qué debe necesitar una empresa para lograr la certificación HACCP o BPM por ejemplo?

Lo que pasa es que el Haccp es el puente, y ese puente tiene dos columnas, una es Buenas prácticas de manufactura que va referida hacia el trabajo de las persona y el otro programa de higiene y saneamiento que va referido hacia las instalaciones

equipos infraestructura y obviamente el Haccp que ya vendría hacer la base o sea el puente en sí para que pase, es el tema de transporte controles de proceso, las operaciones trazabilidad etc. Todo eso es Haccp.

17. Qué leyes, políticas, reglamentos, reglamentos técnicos que están afectando la fabricación de chocolates en el país y más específicamente chocolates finos
- a. Organización Mundial de Comercio
 - b. Comunidad Andina
 - c. Acuerdos Comerciales Bilaterales
 - d. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (punto focal de obstáculos técnicos al comercio),

Al contrario yo te diría que el tema de los chocolates es uno de los productos que tienen varias normas, por lo tanto tienes que cumplir con esas características, el tema es cuando le quieren sacar la vuelta a la norma, ósea las normas de chocolates son súper específicas porque te dicen cuanto de extracto seco debes de tener cuanto de manteca tienes que tener, cuánto de extracto total debes de tener, por eso las empresas que elaboran chocolates saben que tienen que cumplir con esos requisitos para que se denominen chocolates, hay normas del Codex, son 278 países miembros del Codex rige casi todo el mundo FDA también tiene normas para chocolates y definición que son muy similares Comunidad Europea también se rige por sus propias normas y son similares y Mercosur donde está Argentina, Brazil, Chile, está Uruguay tiene también definiciones de chocolates, si tú me preguntas a mí yo creo que los chocolates es uno de los productos que más definiciones tiene. ¿Qué podría limitar? A que tú no se cumplas como fabricante con estas definiciones.

18. ¿A qué se denomina un alimento_____?

Orgánico: El orgánico es el proceso de obtención y el producto por definición de obtención de ese proceso puede llevar la denominación de orgánico, ¿A qué se denomina Orgánico? Cuando no has tenido plaguicidas, ni fertilizantes y no has utilizado métodos biológicos para la obtención del producto, entonces yo no puedo utilizar una azúcar si yo hago mi chocolate que mi cacao fue orgánico pero utilizo una azúcar que la remolacha o la caña de azúcar tuvo plaguicidas, se perdió la naturaleza de orgánico, ya no es orgánico. Ósea tiene que ver con el proceso básicamente con la obtención del producto.

Ecológico: El tema ecológico no tiene definición de norma, es una nomenclatura comercial, ¿Qué significa ecológico? Que seas amigable con la naturaleza que no generes residuos o que sean tratados que puedan ser reutilizados como compos.

Saludable: No existe el alimento saludable. La organización Mundial de la Salud habla de dieta saludable ó estilos de vida saludables, tampoco existe el alimento ultra procesado mal llamado. Solo existe el alimento natural que es el que saco del árbol no pasa por ningún proceso de transformación y el industrializado ó semi procesado o de producción primaria como lo denomina el codex.

Ejemplo: Si saco una papaya del árbol es natural, a la papaya se le saca la cascara y la corto y la refrigero hay un procesamiento primario, luego la llevo a una industria y hago jugo de papaya y la envaso en atmosfera modificada sin aditivos es industrializado, el mismo producto se le hecha azúcar sigue siendo industrializado no existe el ultra- procesado.

19. ¿Cree que existe un mercado para el chocolate Premiun dentro del país?
Sí, pero son consumos target o nichos por precio ó saber. La mezcla no agrada el consumo de
20. ¿En el mercado peruano porqué razones / motivos crees que se come el chocolate Premiun?
 - a. Salud, por las bondades de cacao del fruto.
 - b. Sabor y placer. Por indulgencia ya que el chocolate tiene Teobromina
 - c. Otras: estatus
21. ¿Cómo técnica en el área de producción que cree que espera el consumidor peruano y el consumidor global?
El consumidor peruano a variado mucho pero sigue esperando un producto de buen sabor pero de bajo precio, eso es característico para el consumo masivo.
El global prefiere un producto de buena calidad y paga. Por eso mucho de nuestros productos son de exportación.
22. ¿Alguna observación u aporte adicional?
¿Cuáles crees que son los factores críticos éxito del chocolate?
Producto y Precio, dependiendo donde lo quieras llevar, porque hay muchas empresas en nuestro país que se dedican hacer productos que van a nichos y no quieren masificarse, porque indican que ahí van a ir muy bien.
También podríamos tener productos masivos pero de buena calidad, pero algunas empresas manipulan recetas características sensoriales (sabor, olor color textura) eso castiga mucho el peruano por eso hasta el momento tenemos las galletas Chaplin.



Figura 24. Entrevista Ing. Paola Fano C.

Entrevista a profundidad a la especialista Ing. Industrias alimentarias. Paola Fano Castro (Gerente de calidad de Tottus).

Anexo II: Entrevista a Profundidad a Especialista Chocolates Cacao Amazónico – Gerente de Ventas - Milenko Kisik.

1. ¿Qué tipo de chocolate produce? ¿Artesanal, industrial? ¿Cuál es la diferencia?
2. ¿Como especialista en chocolatería cuándo dice chocolate al 70% de cacao, a que se refiere?
 - a. Calidad premium
 - b. Chocolate fino
 - c. Chocolate bitter
 - d. Alto contenido de cacao
3. ¿Puede comentarnos brevemente sobre la calidad del cacao que produce el Perú y en qué zonas consideras que está el mejor cacao?
4. ¿Qué tan importante es la innovación y la tecnología en la producción del chocolate y otros productos del cacao? ¿Cómo considera está el Perú en estos puntos?
5. ¿Cómo afecta la ley de la comida saludable a los chocolateros?
6. ¿Las leyes de cadmio, acrotoxina y plomo como afecta a la industria del chocolate ? ¿Alguna otra ley que pueda afectarlos?
7. ¿Podría generar trabas? ¿De qué tipo?
8. ¿Exporta chocolates? ¿De qué tipo? ¿A qué países?
9. ¿Qué leyes del exterior afectan esa exportación?
10. ¿Podrían ser un obstáculo para exportar chocolate al exterior?
11. ¿Qué tipo de chocolates prefieren en países de regiones como ____?
 - a. Europa
 - b. Asia
 - c. América del Norte
12. ¿Qué tipo de certificaciones son necesarias dentro del Perú y por qué considera son tan necesarias?
13. ¿Qué tipo de certificaciones solicitan en los países a los que exporta y porque considera son tan necesarias en otros países?
14. ¿Cree que existe un mercado para el chocolate fino dentro del país?
15. ¿Este mercado come este tipo de chocolate por qué razones / motivos_____?
 - a. Salud
 - b. Sabor
 - c. Placer
 - d. Otras:_____

Anexo III: Entrevista a Profundidad a Especialista del Ministerio de Agricultura y Riego Ingeniera Rosa Chávez Hurtado

1. ¿Puede comentarnos sobre la calidad del cacao que produce el Perú y en qué zonas considera usted está el mejor cacao? ¿Por qué?

La calidad está en toda la cadena de valor (Cacao), está en el suelo, en todos los insumos que vas a aplicar durante todo el manejo agronómico, en las labores culturales, en aplicación de los fertilizantes y la calidad también está en el fruto; son los resultados de los aspectos que hay que tomar en cuenta, el terreno, la semilla, el manejo y el clima son fundamentales y principalmente la variedad que seleccionas, hay variedades de cacao pero su centro de origen es la Cuenca del Amazonas. La calidad está en todas las actividades que maneja el agricultor, tomando en consideración la variedad, el clima, el suelo y la semilla. También se le hace una evaluación física (fermentación) y sensorial (aroma y sabor).

2. ¿Cuál es la producción de cacao en el país? ¿Ha mejorado en los últimos 5 años? ¿Cuál es el aporte al PBI?

En el Perú hay 200 mil hectáreas instaladas, hay 164 mil hectáreas de producción y en el año 2018 se ha producido más de 134 mil toneladas de cacao de las cuales 5000 en exportación de granos en cacao (29% certificados, tanto en comercio justo, orgánicos, UTC y el 55% que se ha exportado fue de manera convencional ósea cacao grano). El aporte al PBI es dependiendo las zonas donde tiene más producción, el promedio del PBI no lo tengo. En Amazonas, Ucayali, Huánuco, Cusco, Junín y Ayacucho son las 7 zonas que concentra el 93% de la producción nacional.

3. ¿Cómo ha sido ese crecimiento? ¿A qué se debe? ¿Puede comentarnos sobre la calidad del cacao que produce el Perú y en qué zonas considera usted está el mejor cacao? ¿Por qué?

El que más predomina es el cacao del alto Amazonas, es un grupo genético forastero, es un cacao fino de aromas y sabores distintivos.

4. ¿Cuán importante es la relación con los productores de cacao?

La relación tiene que ser A1 porque de él depende obtener un buen producto de la cosecha. La relación producto con el estado está directamente con los gobiernos regionales y los gobiernos locales

5. ¿Qué tan importante es la innovación y la tecnología en la producción del chocolate y otros productos del cacao? ¿Cómo considera está el Perú en estos puntos?

La innovación es la clave, en el Perú el tema de innovación se ha mejorado en las técnicas en post-cosecha, en el tema de la fertilización se está innovando porque no es cuestión de darle cualquier nutriente, sino, hay que dar realmente lo que necesita la planta.

6. ¿Respecto a la transferencia de tecnología, esta se realiza con los productores de cacao? ¿De qué manera?

Algunos productores no tienen acceso a lo que es abonamiento (asistencia técnica) ya que el 70% son productores independientes.

7. ¿Cuánto del cacao producido en el país queda para consumo interno y cuánto para exportación como materia prima?

55,000 se ha exportado (56%), la diferencia (44%) ingresa a la planta para hacer procesado y ser exportado en derivados (licor, manteca, pasta de cacao engrasada, cacao en polvo y chocolates) lo que se produce en chocolates es lo que se queda en el país.

8. ¿Cuál es la diferencia entre un chocolate artesanal y uno industrial?

Es industrial porque entra a las plantas (la industria) y es artesanal cuando son de plantas chicas.

9. ¿Cuándo se habla a un chocolate de _____ a que se refiere?

- a. Calidad premium: Mas que el aroma, es el sabor lo que le da la diferenciación de fino.
- b. Chocolate fino: Tiene aromas y sabores diferenciados, se determina al abrir la mazorca, descubren sabores que no son repetitivos (amargura, dulzor, acidez) puede haber varios árboles de diferentes cacaos con diferentes sabores.
- c. Chocolate bitter: Tiene un porcentaje de cacao del 70%.
- d. Alto contenido de cacao: Es propio de la zona que tiene alrededor toda una historia y que no lo encuentras en otro lugar.
- e. Chocolate aroma y sabor / sabor y aroma:

10. ¿Según la ley de la comida saludable entonces, debería ser o no debería ser rotulado el chocolate fino como un alimento rico en azúcar?

Por un descontento porque están favoreciendo a aquellas empresas que no trabajan con el cacao.

11. ¿Qué otras leyes pueden estar afectando a la industria del chocolate en el país?
¿Contenido de cadmio, acrotoxina A? ¿Alguna otra?
Recién se sabrá ya que la norma recién se aplicará este año para chocolate y cacao en polvo. En el proceso se pierde, para la unión europea piden la combinación de granos y chocolates, esta norma se le aplica al pequeño productor, si tuviera Cadmio se pierde.
12. ¿Esto puede generar trabas? ¿De qué tipo?
Esta norma solo se le aplica al pequeño productor hay un problema económico y social, diciendo que tiene cadmio, si tuviera se pierde en la producción.
13. ¿Podría ser un obstáculo para exportar chocolate al exterior?
América latina es el que provee al mundo el 18% de cacao y el peru solo aporta con el 2% de la producción de cacao. De ese 18% que el 50% contenga cadmio, eso no sirve, lo que hace es que los grandes chocolateros mezclen desde lo inicios y ahí hay un vacío, eso es un obstáculo. Lo que se necesita es tener evidencia científica y una es demostrar sobre el valor nutricional.
14. ¿Qué tipo de chocolates prefieren en países de regiones como Europa, Asia y América del Norte?
En general son chocolates de calidad premium, con alto contenido de cacao y de sabor y aroma
15. ¿Qué leyes, políticas, reglamentos, reglamentos técnicos que están afectando la fabricación de chocolates en el país y más específicamente chocolates finos
Respecto a la ley del Cadmio en el chocolate, explicó que en el proceso este disminuía y que es probable que no se encuentre en el chocolate, sin embargo hay que hacer estudios que demuestren eso
16. ¿Cree que existe un mercado para el chocolate fino dentro del país?
El mercado del chocolate fino en el país es pequeño todavía, la gran mayoría es para exportación.
17. ¿Este mercado come este tipo de chocolate por qué razones / motivos_____?
Salud, Sabor, Placer
18. ¿Cómo técnica en el área de producción que cree que espera el consumidor peruano y el consumidor global?
Explicó más acerca de lo que los mercados del exterior esperan, un chocolate premium, de las características de sabor y aroma que está diferenciando al cacao peruano del resto del mundo.

Anexo IV: Entrevista a Profundidad al Gerente General de Agro Industrias Makao Perú Ing. Arturo Urrelo.

1. ¿Quiénes son tus proveedores de cacao y los otros insumos?

Nuestros insumos son comprados directamente a las cooperativas Acopagro que está Juanjuí a hora y media de Tarapoto y también trabajamos con Allima Cacao en la provincia de San Martín en el distrito de Chasuta y a las asociaciones Apamash en la provincia de Lamas distrito Shanao y a la Asociación Asaprot que se encuentra también en provincia de Lamas, pero en el distrito de Tabalosos. Trabajamos con los cacaos amazónicos que son los criollos, que son finos de aroma y elegimos a aquellos que cumplen con los estándares de grano que busca Makao Perú; que es 80 - 85% de fermentación y 7 a 7.5% de humedad. La forma de pago es al contado y algunos casos podrían esperar máximo hasta una semana ya que ellos también tienen que vender para capitalizar y pagar a sus agricultores. El precio es diferenciado, son 8 soles por kilo de cacao; 2 soles más que el mercado. A los que más les compramos son a las asociaciones Asaprot y Apamash; a Allima Cacao le compramos pequeños lotes. Por eso se busca que la rotación del producto sea rápida para que no se pase el capital de trabajo. La producción es sobre pedido y como Makao Perú no cuenta con mayor capital de trabajo no tenemos elasticidad para esperar que se venda el producto. Al año podemos comprar alrededor de unas 10 toneladas y los proveedores llevan el producto a la planta. Respecto a la capacidad de negociación, como yo les pido que me preparen un grano que cumpla con las exigencias que les damos, si no les pago según sus condiciones ellos pueden venderlo a otro intermediario y las grandes empresas que compran grandes volúmenes de cacao le pagan por adelantado para asegurarse de tener el cacao para su volumen de producción y ellos le pagan máximo precio de bolsa que puede ser bajo y el margen que ellos ganan es mínimo y ellos lo venden porque necesitan. Por eso les motiva que nosotros les paguemos más para llegar al estándar del cacao ya que les pagamos 2 soles más por kilo.

Otro insumo que compramos para la formulación del chocolate es la manteca de cacao y los proveedores son de Chiclayo y Tingo María con los que trabajamos. Lo compramos a una empresa directamente y es 100% grasa de cacao y se obtiene de diferentes tipos de cacao, la pueden obtener de un blend. El precio está entre 25 a 35 soles el kilo. 3 veces más que el cacao y se paga al cash o adelantado.

Lo que más utilizamos son insumos como el azúcar blanca refinada y la panela, los proveedores son locales, de San Martín, el azúcar la compramos en tiendas locales que

la traen de Casagrande, la compramos por sacos y la panela la compramos a la empresa Horizonte Verde y el pago en ambos casos es al contado.

Las frutas como el aguaymanto se compran a empresas de la costa y de la zona de Huánuco, el coco se compra a empresas locales de Pucacaca, el pago es adelantado. La quinua pop que es un producto manufacturado y se compra en el supermercado ya que no son volúmenes grandes.

Los nibs son producidos por nosotros mismos.

Para las envolturas y los empaques de los chocolates se trabaja con un diseñador con el que iniciamos el proyecto, al cual le pagamos por cada trabajo y en el pago es adelantado y en algunos casos hasta en 15 días. La empresa que nos hace las envolturas que está en Lima, se le paga al cash para que nos envíe y para el caso de la imprenta que nos hace las cajitas de cartón es de Lima y a veces podemos pagarles hasta en 2 meses porque ya tenemos confianza con ellos.

Estas condiciones de pago las tenemos desde que se inició la empresa.

2. ¿Si tuvieras que cambiar las condiciones de pago con tus proveedores para tener cash flow y pagarles a 30 días o más, lo harías?

A nosotros como empresa nos conviene pagar al cash para no arrastrar deudas y eso es lo que siempre se ha buscado y pocas te dan condiciones así, la mayoría de empresas te cobra al contado.

3. ¿A qué se refiere cuando habla de cacao fino de aroma?

Un cacao fino de aroma se caracteriza por ser un cacao de una acidez cítrica, aroma floral y se determina por trabajos de captación de un equipo técnico que tiene experiencia. Makao Perú tiene su equipo de catadores con experiencia y que permite certificar la cata, son tres catadores.

4. ¿Tiene alguna alianza con las cooperativas, y que tipos de alianzas son?

Tenemos convenios para que nos brinden la calidad exigida y eso implica que Makao Perú de seguimiento, monitoreo para que el grano sea el adecuado, y para eso desarrollamos talleres de capacitación para el manejo post cosecha. En Makao Perú les ofrecemos cursos de actualización, talleres esto es POST COSECHA .

Además otras empresas que buscan buena pasta y cobertura.

5. ¿Entre la solicitud de pedido y la entrega del producto cuanto tiempo se demoran?

Las cajas contienen 73 tabletas de chocolate a 7 soles la unidad, nosotros trabajamos con 50% de adelanto, una vez que han depositado y enviado el voucher puede demorar

de acuerdo con lo que soliciten, algunas veces puede llegar el producto en el mismo día o demorar unos 3 días útiles a Lima.

Se envía por la agencia Civa y el cliente la recoge en la agencia

Por el momento estamos trabajando en Lima, hemos estado saliendo a Huaraz, Puerto Maldonado, Cusco.

6. ¿Cómo contactas a tus clientes? ¿Has perdido algún cliente?

Los contactos a través de las ferias, de las redes sociales. Y como la Región San Martín se ha marketeado por la calidad de chocolate entonces vienen a comprar y nos ubican rápidamente

Los clientes se mantienen en cartera, la mayoría nos llaman siempre, mantenemos la relación porque estamos atentos con ellos.

7. ¿Los clientes compran el producto por diferenciación o por precio?

Por diferenciación. Trabajamos chocolates que son producidos de cacao finos de aroma y con cacaos que pasan por un trabajo de post-cosecha el cual garantiza un grano desarrollando atributos para hacer un buen chocolate o buena pasta, también dentro del proceso de producción Makao Perú luego de una capacitación con técnicos holandeses incorporó la técnica de Temperado el cual le agrega más brillo y el “crash” sonido de ruptura característico de un chocolate de calidad. Este proceso es un factor crítico para la calidad del chocolate de Makao Perú que lo diferencia de sus competidores.

8. ¿Comparando con los precios de tu competencia, los precios están igual, mas o menos?

Estamos promedio, Orquídea tiene 21 años como empresa chocolatera y el precio está entre 9 o 9.5. Aquí en Inmaculada lo encuentras el chocolate Makao Perú a 8.80 soles. y eso porque manejamos nuestros costos al intervenir directamente con el cacaotero, no hay intermediación.

¿Cómo segmentas a tus clientes, cuánto representa aproximadamente las ventas B2B y B2C?

B2B es más o menos 70% y B2C es un 30%.

9. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Somos diez (10) personas, de los cuales dos (02) están en ventas seis (06) que están en planta y en producción, uno (01) responsable de producción y uno (01) que es gerencia general.

De los seis (06) que están en planta se trabaja con un operador de las máquinas y el resto que son cinco (05) por especialidades, en área de atemperado y en platinado. Del total, dos (02) colaboradores de planta están en planilla y el resto por honorarios profesionales.

10. ¿Y la parte administrativa, contabilidad y legal?

Gerencia general se encarga de la parte legal de todos los trámites y si se necesitara un abogado se contrata y la contable es externa.

¿Y marketing y recursos humanos?

Por el momento no tenemos quien lo vea, lo estoy haciendo yo.

11. ¿Cómo manejas el clima laboral, la cultura organizacional? ¿Hay mucha rotación de colaboradores, que edades tienen?

En política de la empresa cumplimos con cosas sociales, celebrar, para que el personal este motivado, es parte de la filosofía. Y como no todos están en planilla les damos 50% de su sueldo al final del año.

Además, invertimos en ellos porque les damos capacitación sobre temas técnicos para afianzar el trabajo de planta, charlas con psicólogos, motivadores para motivar al personal. Esto es trimestral y son charlas de unas 4 horas.

Los colaboradores que trabajan por recibos pueden durar unos 3 o 4 meses.

La edad está entre 22 a 45 años y están en igual proporción hombres y mujeres.

12. ¿Cuántas máquinas tienes?

Son 5; máquina tostadora, máquina de descascarillado, máquina conchadora, cámara de frío. Y además un pequeño molino

13. ¿Cómo eliges las máquinas que compras?

De acuerdo a la necesidad se elige una máquina que sea más eficiente.

14. ¿El mantenimiento de las máquinas cada cuanto tiempo es?

Cada 3 meses, por el tiempo de operatividad se hace el mantenimiento

15. ¿Cuáles son tus competidores directos?

Acá directamente en Tarapoto con Orquídea, Tesoro Amazónico, Elissa y otros pequeños que son Nativos, Nina y no hay más porque el resto son pequeñitos que hacen bombones

16. ¿Cuáles crees que son los factores de éxito de tu empresa y de tu producto?

El equipo técnico de producción y de planta y segundo que tenemos el abastecimiento de una materia prima de calidad. Pienso que esto es lo más importante.

17. ¿Con que empresa harías benchmarking?

Yo siempre he estado atento a los trabajos de innovación que hace Zotter una marca australiana y en Perú no me convencen porque no voy a un mercado masivo como sublime, Orquídea ahora está vendiendo materia prima, por lo que hay tanta competencia.

Anexo V: Entrevista a Profundidad: Gerencia General de la Cooperativa Cacaotera Alto Huallaga

1. ¿Cómo está organizada la cooperativa?

La conforman 455 socios, fundada en el año 2009 inicialmente como asociación de productores, en el año 2016 se hizo la transformación a cooperativa y ya tenemos 3 años como cooperativa.

Los asociados son de la Región de Huánuco, San Martín y Ucayali.

2. ¿Como cooperativa reciben alguna capacitación?

Nosotros capacitamos más bien. Del mercado local vienen a capacitarse aquí en la cooperativa.

3. ¿Sus clientes mayormente son locales o de qué mercado?

Nosotros vendemos cacao al mercado europeo, al mercado local recién estamos vendiendo desde hace dos años y el mercado extranjero solicita un producto de buena calidad. De la venta un 90% del cacao se vende al extranjero.

4. Ya que el cacao en su mayor porcentaje se va al extranjero ¿qué normas o leyes pueden estar afectando?

Normas de calidad ninguna, otras normas, las de la Unión Europea de los metales pesados, normativas de los químicos. Nosotros nos basamos en las normas internacionales y ello conlleva estar al pendiente de cualquier modificación

5. ¿Cómo están haciendo con el tema del cadmio?

Como cooperativa estamos investigando el tema del cadmio hace poco más de dos años, de los cuales entramos en un proyecto con el estado y la UNAS (Universidad de la Selva) en la cual la cooperativa hizo una investigación científica de cómo bajar los niveles de cadmio en la post cosecha, a base de un grupo de enmiendas (que es lo que le falta al suelo)

El cadmio se manifiesta ahora en el cultivo a consecuencia del mal manejo que se hizo décadas atrás por dejar de abonar, por el exceso de químicos que empobrecen al suelo y cuando la planta no tiene que comer absorbe todo lo que hay en el suelo entre ellos el metal pesado.

6. Entonces, ¿qué tan importante crees que es la innovación y tecnología para la producción y obtención de un buen cacao?

Es muy importante porque en el día a día se presentan muchas variables y tenemos que ver como las plasmamos en el campo para saber si funcionan o no funcionan.

En nuestro caso trabajamos con parcelas demostrativas y con los socios validamos las investigaciones. Cuando nos traen las investigaciones de fuera o

las del estado nosotros preparamos unas parcelas demostrativas para ver si eso funciona de una manera masiva, ya que sabemos que las investigaciones se hacen en escritorio o en laboratorio.

7. Además del cacao a tus clientes ¿les vendes otros subproductos del cacao?

Estamos desde hace un año preparándonos para venderles derivados del cacao, nos estamos capacitando, buscando la maquila o ver una planta industrial para vender derivados. Y además desde hace 1 año vendemos chocolate con la marcha “Chocoapcah” (APCAH que significa Asociación de productores del Alto Huallaga) y los puntos de venta están en Lima, Tingo María y hace poco un punto de venta en el callao

8. ¿Cómo contactas a tus clientes?

Los contactamos en las ferias internacionales, en el salón del chocolate y otras ferias. Respecto al chocolate no nos interesa vender al mercado extranjero sino empoderarnos dentro del mercado nacional ya que teniendo uno de los mejores productos en el mundo queremos que se consuma acá, por eso producimos chocolate de verdad con alta calidad, no solo con alto porcentaje de cacao sino también por sus ingredientes: cacao, manteca de cacao, leche o azúcar dependiendo si es bitter o con leche

9. ¿Cómo determinan el precio del cacao?

Eso depende del contrato marco o el contrato con el mercado internacional. El cacao que exportamos en volúmenes grandes, por ejemplo en el 2017 exportamos algo más de dos mil toneladas y el año pasado algo más de mil ochocientas cincuenta toneladas, de ello determinamos el precio en base al precio de la bolsa de Nueva York, luego viene el diferenciales fijos que determinamos un precio de conjunto por cada tonelada.

10. Tus clientes ¿qué es lo que aprecian del cacao que les vendes?

Los clientes compran un cacao para un chocolate fino de aroma, entonces le vendemos un cacao para esa producción. Por eso como cooperativa hacemos el proceso de post-cosecha de forma centralizada, acopiamos el cacao fresco y hacemos todo el proceso de fermento y secado en lugares centralizados que son de la cooperativa. Tenemos 6 centros donde hacemos la post-cosecha

11. ¿Cuánto es el precio por tonelada?

La tonelada está más o menos los USD 3000 este precio de venta y también entra a tallar el tipo de certificación que tenga como la de comercio justo y eso le da un diferencial de USD 200 por tonelada, si es la certificación orgánica por la que te pueden pagar hasta USD 300 dólares por tonelada, entonces todo va a depender

de que certificación le das. Si quieres vender un convencional se rige a base de precio bolsa o lo negociado con el cliente.

Ahora, nosotros tenemos un cliente y él es el que nos fija el precio y ese cacao lo vendemos desde 4000 hasta 8000 dólares la tonelada, pero es un cacao diferenciado.

12. ¿Qué crees que es lo más importante del cacao para obtener un buen chocolate?

Son 3 los factores para obtener un buen chocolate y uno depende del otro

Para obtener un buen chocolate el primer factor depende de la genética del cacao, el grano debe ser de alta aromaticidad, entonces debe tener una post-cosecha; que es un buen fermento y un buen secado, ya que si no tiene un buen fermento y secado, la calidad la arroja por los suelos. Tercero debe tener un buen tostado, ya que si tiene un mal tostado de nada sirvió la genética y la post cosecha. Luego está el conchado, que dependiendo de la calidad del cacao será el tiempo que se requiera. Si el cacao es malo el conchado será de 12 hasta 96 horas (4 días) todo dependerá de la calidad del cacao y si quieres arrojar un chocolate óptimo el cacao debe reunir todos los requisitos del proceso, tostado el conchado será de 8 a 12 horas.

Anexo VI: Entrevista a Profundidad: Gerencia Comercial Makao Perú. Sr. Carlos Aquino Ferrua.

1. ¿Referente al organigrama como está constituido?

El gerente general es Arturo Urrelo, debajo de él están la gerente de producción que tiene una especialidad en post cosecha, donde se ve la parte de calidad del grano de cacao (fermentación y secado); además ve los procesos de producción de la planta. Debajo de ella esta Ana Bilbao, que es la jefe de producción.

En otro de los brazos se encuentra el gerente comercial (yo) y desarrollé el tema comercial.

Este es todo el organigrama de la empresa. Debajo de mí 3 personas directamente y 4 personas indirectamente con los que manejaba el tema comercial.

2. ¿Cuáles eran las funciones que realizaban?

La gerencia general, se encargaba de la parte legal; los ingresos y egresos, junto conmigo desarrollábamos costos, por ejemplo 500 kilos de grano de cacao en la transformación de chocolate.

3. ¿La parte financiera no está tercerizada?

El contador es externo que trabaja con nosotros y se encarga de planillas y balances.

Los costos de producción los veía conmigo y cuando ya estaba todo organizado el gerente general lo veía solo.

El representante legal siempre ha sido Arturo

4. ¿La gerencia general también veía la parte de producción?

El era la conexión con producción. Llegaba una orden de compra, yo la enviaba a la gerente de producción, pero al mismo tiempo también a la gerencia general quien se comunicaba con la gerente de producción para habilitar el proceso.

Él era la persona que intermediaba para facilitar el proceso de producción, ya que los tiempos se hacían demasiado largos y él acortaba los tiempos

5. ¿Eso por qué ocurría?

Tenían órdenes de provincia, pero cuando llegaban las ordenes de Lima se retrasaban, había trabas en los tiempos y por eso Arturo me ayudaba acortándolos.

6. ¿En qué zonas venden los chocolates?

Huancayo, Arequipa, Cuzco, Tarapoto, Moyobamba, Tingo María, en un tiempo estuvimos en Trujillo (en ferias).

7. ¿La cultura organizacional cuáles son ese conjunto de normas, creencias, actitudes que comparten para interactuar entre si y con los stakeholders?

Ese punto me parece muy importante, ya que me parece que el grupo no estaba completamente comprometido ya que comercial es comercial y producción es producción, como que había una barrera siempre entre esas 2 áreas, la comunicación no era fluida, cada una hacia sus partes bien, pero al no haber la comunicación que es indispensable, no se puede trabajar de la mejor manera.

Con nuestros proveedores teníamos el compromiso, ya que directamente les dábamos la parte de capacitación para obtener el cacao de calidad que requeríamos, aparte de eso son las buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas agricultura, siempre orientado al tema de cacao.

Anexo VII: Proceso de Producción de Makao Perú (Obtenido de la entrevista realizada al Gerente General Arturo Urrelo)

La producción es la actividad más importante en la cadena de valor de la empresa. La principal materia prima son los granos de cacao frescos, los cuales pasan por rigurosos procesos de fermentación y secado antes de ingresar tostado y descascarillado para luego ingresar a la máquina conchadora, donde se une con los otros insumos para poder elaborar la pasta de cacao al 100%, también conocida como licor de cacao. Luego de elaborar la pasta se agrega el azúcar y manteca de cacao para elaborar los chocolates bitter (o chocolate amargo) con un mínimo de pureza del 60% de cacao, finalmente se agregan los frutos y otros ingredientes que le darán el sabor. El chocolate común tiene un contenido promedio de 35% de cacao, un chocolate con una pureza de 55% de cacao o más, es un chocolate de mayor calidad y beneficios, dado el alto contenido de cacao.

En la calidad del cacao está la ventaja competitiva ya que el producto final es de calidad premium, sino que se diferencia de los existente en el mercado por el propio sabor del chocolate dado por el tipo de cacao de origen.

Obtención del cacao

El cacao puede comprarse en grano seco o grano fresco, este último con un proceso inicial que le permitirá mezclarse luego con el grano seco en el proceso de producción.

Los granos secos de cacao se obtienen de las asociaciones cacaoteras las cuales reciben capacitación permanente por parte Makao Perú y monitoreo para la obtención de un grano con los estándares requeridos por la empresa. Esto significa que hay una vigilancia en el manejo integrado del cultivo de cacao para la cosecha y post-cosecha.

Los granos frescos de cacao: Después de cosechar el fruto, el agricultor selecciona las vainas maduras y retira las vainas enfermas, para pasar por el proceso de desprendimiento o descocado donde se separa la cascara de los granos. Una vez terminado este proceso que lo realizan los agricultores, el cacao llega a las instalaciones de Makao Perú.

En Makao Perú los granos se colocan en las cajas de fermentación donde permanecerán de 8 a 9 días hasta que llega a un estándar de 85% de fermentación para lograr el desarrollo de sabor y aroma a chocolate.



Figura 25. Grano seco de Cacao



Figura 26. Vaina de cacao con mucílago. 1

¹ El cacao con mucílago, que es la parte blanca que cubre al grano debe ser retirado para que ingrese al proceso de fermentación y secado



Figura 27. Cajas de fermentación "Makao Perú"

Una vez fermentado el cacao se coloca en las camas de secado, las que han sido diseñadas y fabricadas especialmente por Makao Perú. Estas camas han sido construidas con mallas aceradas y madera, y por la calidad de producto resultante han sido reconocidas y replicadas en diferentes cooperativas, lo que permite una calidad estándar del grano que llega a la empresa.

Como parte del proceso de secado los granos de cacao periódicamente deben removerse para distribuir el calor realizando un secado uniforme. Para lograr una temperatura de 60° el techo está provisto de láminas de policarbonato. Este proceso dura de 5 a 6 días al sol, lo que permite disminuir la humedad en el grano hasta un 7 o 7.7%.



Figura 28. Camas de secado del cacao

Limpieza y selección del Cacao

En esta parte del proceso se une el grano seco con el grano fresco que ha pasado el proceso de fermentación y secado.

El grano se selecciona por tamaños, para evitar que los granos más pequeños al momento de ingresar a la tostadora se quemen y los granos grandes queden crudos.

Tostado del cacao

Por ciclo de tueste ingresa en promedio 120 Kilogramos de cacao durante 25 a 28 minutos a una temperatura de 130°centígrados. Esto puede variar dependiendo el tamaño del grano. Una vez comprobado el tostado, los granos caen en bandejas de acero inoxidable que se encuentran en la parte inferior del tostador, en donde las paletas giratorias enfriaran el grano durante 15 minutos y a la vez permite eliminar impureza y se inicia el desprendimiento de la cascarilla.



Figura 29. Máquina tostadora

Descascarillado

Se realiza la carga del grano tostado por la parte superior y saliendo los nibs de cacao, que viene hacer el Cacao chancado sin cascarilla. Luego pasamos al desconchado.

Tanto la máquina de tostado como la del descascarillado cuentan con unos imanes internos que ayudan a la eliminación de cualquier presencia de metales.



Figura 30. Máquina de Descascarillado

En estas máquinas por un periodo de 8 a 10 horas los nibs de cacao son molidos hasta que se transforman en una pasta llamada también licor de cacao. Luego se les agrega el azúcar y sigue el proceso de conchado por un tiempo de 25 a 28 horas. Este proceso sirve para que el chocolate quede fino, lo que le da la característica de poder disolverse en la boca.

Esta pasta de cacao continúa el proceso y es colocada en una máquina que la conservará a 45° Centígrados cuya finalidad es darle brillo al chocolate.



Figura 31. Máquina Conchadora

Temperado

Finalizado el proceso anterior se realiza el temperado, técnica que Makao Perú incorporó al proceso luego de una capacitación con técnicos holandeses y que le agrega más brillo y el “crash” sonido de ruptura característico de un chocolate de calidad. Este proceso es un factor crítico para la calidad del chocolate Makao y que lo diferencia de sus competidores.

Pesado y tableteado

Una vez temperado el producto se pesa y se tabletea según requerimientos en formatos de 10 50 o 90 gramos. De ahí pasa a las cámaras de frío por 30 minutos donde obtendrá la rigidez característica del chocolate.



Figura 32. Utensilios para el tamizado y pesado del chocolate..



Figura 33 Moldes utilizados para los chocolates.



Figura 34. Cámaras de frío.

Desmoldado

Una vez que el chocolate es retirado de la cámara de frío se lleva a la sala de desmoldado para ser envuelto y colocado en envases para ser almacenado.

Todo el proceso dura alrededor de 6 días.

Empaque Primario

Bilaminado polipropileno biorientado (BOPP) para empacar los productos dada su alta barrera de protección contra humedad, mayor rendimiento por kilo y bajo costo.

El polipropileno biorientado, más conocido como BOPP, se ha convertido en el papel film más requerido por la industria de envases flexibles y está ganando terreno al plástico rígido dada su versatilidad, economía y sustentabilidad.

Es una película de polipropileno con un revestimiento que permite que sea termosellado. Su característica principal es la barrera de protección que ofrece para evitar la entrada o salida de humedad.



Figura 35. Envase primario

El tableteo, desmoldado y empaquetado del producto

Se realiza utilizando mano de obra calificada como parte del proceso artesanal.

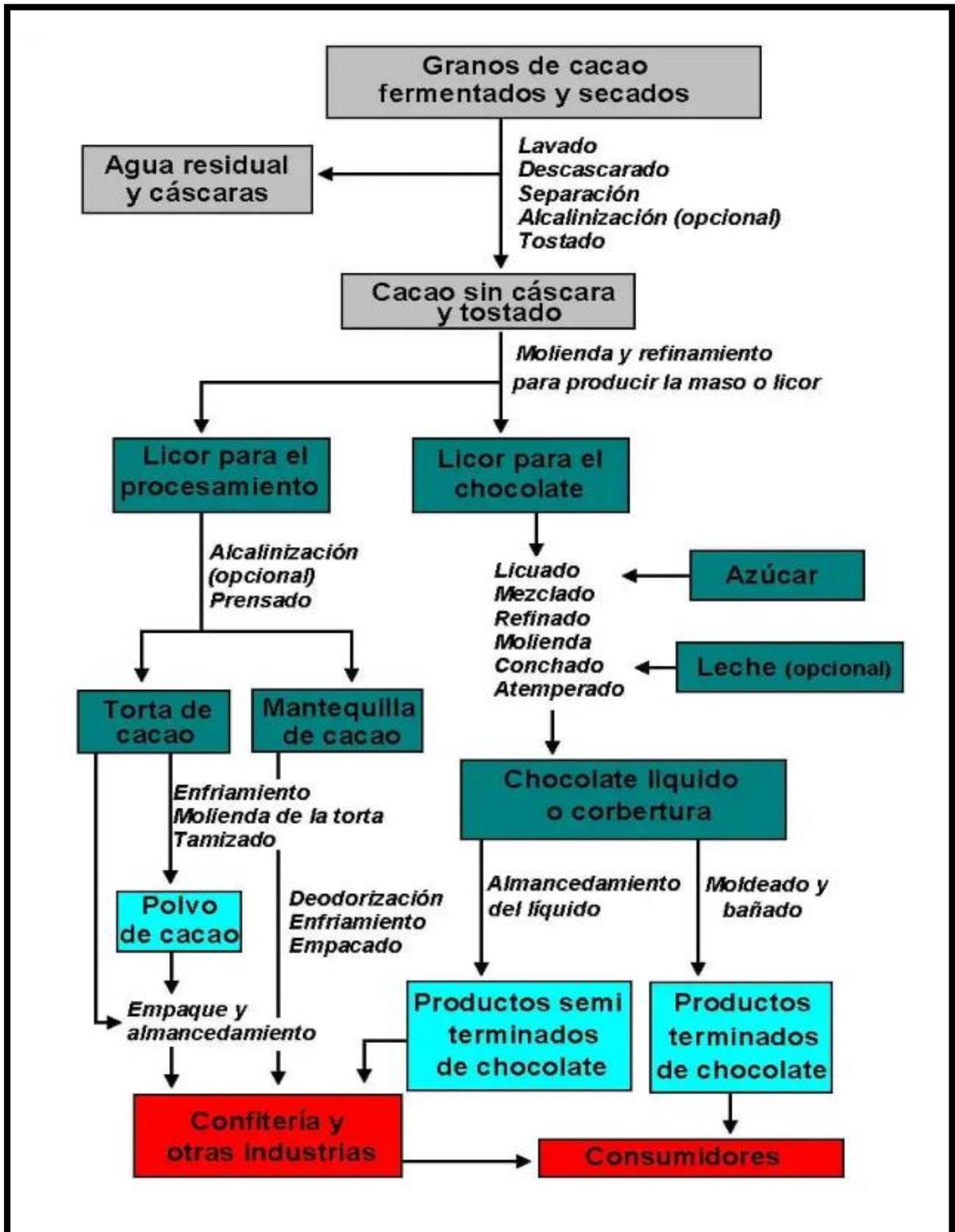


Figura 36. Esquema del Proceso de Producción del Chocolate