



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO  
“ZEGEL”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO A  
PAÍSES BAJOS**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en  
Administración de Negocios**

**JESÚS HEREDIA GARCÍA  
(0000-0002-0123-4567)**

**Iquitos – Perú  
2023**

*A mis padres*

## Índice General

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo I: Plan de Negocio</b> .....	8
Formulación de la Idea de Negocio .....	8
Análisis de la Oportunidad.....	9
Presentación del Modelo de Negocio .....	9
<b>Capítulo II: Plan estratégico y plan organizacional</b> .....	10
Formulación de la Idea de Negocio .....	10
Descripción de la Empresa.....	15
Datos de la Empresa.....	15
Direccionamiento Estratégico.....	15
Visión .....	17
Misión.....	17
Valores.....	17
Objetivos.....	17
Matriz FODA – FODA cruzado .....	18
<b>Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo</b> .....	20
Análisis del Entorno Objetivo.....	20
Factores Económicos.....	21
Factores Socioeconómicos.....	21

Factores Políticos y Legales.....	21
Factores Tecnológicos.....	21
Factores Ambientales .....	21
Análisis de los Principales Actores.....	22
Perfil de los Clientes o Consumidores.....	23
Perfil de Competidores.....	23
Perfil de Proveedores.....	23
Determinación del Tamaño del Mercado .....	23
<b>Capítulo IV: Plan de Marketing.....</b>	<b>24</b>
Producto.....	24
Precio.....	24
Plaza.....	25
Promoción.....	26
Persona.....	26
Marketing Mix.....	26
Programa de acciones tácticas.....	27
Programa y pronóstico de ventas.....	27
<b>Capítulo V: Plan de Operaciones.....</b>	<b>30</b>
Producción de bienes y servicios (en función al plan de marketing) .....	30
Los procesos de producción (en función a los atributos del producto o servicio) .....	31
Logística de entrada.....	31
Compras.....	32
Almacenamiento.....	32
Logística de salida.....	33

Productos terminados.....	34
Despacho y distribución .....	34
<b>Capítulo VI: Organización de la Empresa .....</b>	<b>34</b>
Estructura de la Organización.....	34
Plan de Gestión del Talento .....	35
Organigrama.....	35
Principales Funciones que se Requieren en el Negocio.....	36
Políticas y Estrategias para la Administración del Talento.....	36
La Planilla de la Empresa o Presupuesto de las Remuneraciones .....	36
Aspectos Legales y Tributarios.....	37
<b>Capítulo VII: Plan Financiero.....</b>	<b>37</b>
Plan de Inversiones.....	37
Capital de Trabajo.....	38
Análisis de Costos: Determinar los Costos del Negocio .....	38
Análisis Financiero .....	39
Balance General .....	40
Estado de Ganancias y Pérdidas.....	41
Ratios Financieros.....	42
Plan Financiero .....	42
Presupuesto Operativo.....	42
Presupuesto Financiero.....	43
Evaluación Financiera.....	43

Flujo de Caja Proyectado.....	44
Análisis de Sensibilidad .....	45
Plan de Inversiones.....	45
Capital de Trabajo.....	45
Definición de los Indicadores de Desempeño.....	45
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de selección de país	14
Tabla 2. Principales usos del cacao	17
Tabla 3. Matriz de Macro localización	18
Tabla 4. Datos de la empresa	19
Tabla 5. Matriz FODA – FODA cruzado	22
Tabla 6. Estructura de edad 2021	32
Tabla 7. Población Países Bajos de 2017-2021	33
Tabla 8. Economía de Países Bajos	33
Tabla 9. Países exportadores de cacao en grano a Países Bajos	35
Tabla 10. Oferta de granos de cacao de Países Bajos	36
Tabla 11. Oferta Proyectada en Toneladas	37
Tabla 12. Precio de cacao en grano a nivel nacional	43
Tabla 13. Programa de acciones tácticas	51
Tabla 14. Aspectos Legales	67
Tabla 15. Gastos Pre Operativos	68
Tabla 16. Inversión en Maquinarias y equipos	70
Tabla 17. Inversión y distribución de muebles y enseres	71
Tabla 18. Inmuebles Coracacao	72
Tabla 19. Total de inversión tangible	72
Tabla 20. Inversión intangible	73

<b>Índice Figuras</b> Figura 1. Modelo de negocio Canvas	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2. Valor nutricional del producto	16
Figura 3. Logo de la empresa	19
Figura 4. Exportaciones peruanas	24
Figura 5. Desempeño de las exportaciones por regiones	25
Figura 6. Marca que se utilizara en la presentación	38

Figura 7. Ficha técnica	39
Figura 8. Envase del producto	40
Figura 9. Certificaciones	41
Figura 10. Tipos de cacao	42
Figura 11. Matriz Ansoff	44
Figura 12. Variación del precio internacional	45
Figura 13. Canales de distribución	46
Figura 14. Diagrama de canales de distribución	47
Figura 15. Distribución del producto	48
Figura 16. Programa de ventas	52
Figura 17. Flujograma de la logística de entrada	53
Figura 18. Procesos de la logística de salida	54
Figura 19. Distribución física internacional	56
Figura 20. Análisis de riesgo en la cadena de suministro	57
Figura 21. Modelo de cotización	61
Figura 22. Organigrama	63



## **Resumen Ejecutivo**

El presente plan de negocios consiste en la exportación de Cacao Orgánico al mercado del país Países Bajos. La empresa busca ofrecer un producto de calidad, orgánico e innovador para el consumo humano, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestro nicho de mercado que es Ámsterdam, El producto va dirigido a consumidores que gusten de un de productos derivados del cacao, como chocolate, confitería, entre otros.

El primer capítulo, plantea la formulación de la idea del negocio y la presentación del modelo CANVAS en los cuales se va sustentar la investigación. Se definió mediante una el país de destino, asimismo se desarrolló un análisis FODA y se presenta la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

El segundo capítulo, presenta un estudio de análisis del producto y el mercado objetivo. En el análisis del producto se define las principales características para exportar. El análisis de estudio de mercado se presenta las principales variables del macro-entorno del país a exportar. Asimismo, se estudió el perfil de los consumidores, competidores y proveedores para determinar el tamaño del mercado.

En tercer capítulo, se establece las estrategias de marketing a usar para lograr penetrar en el mercado, mostrando las virtudes y cualidades de nuestro proyecto de inversión, así como las políticas y estrategias de precio, impulsado por una permanente publicidad.

En el cuarto capítulo, dentro del plan de operaciones de exportación se determinará la logística de entrada y salida del producto, así como el proceso de producción. Se establecerán las modalidades de pago y la manera en que se realizará la distribución física internacional de la carga (DFI). Además de ello, se definió las condiciones de venta bajo

un contrato de compraventa internacional y se realizara un servicio de post venta al cliente.

El quinto capítulo, se muestra cómo va estar establecida nuestra organización internamente, así como el equipo de trabajo y el personal necesario para poner en marcha nuestro proyecto, también se determinará el costo que se incurre en la contratación del personal a través de la estructura salarial y las principales funciones que se requiere para ocupar los puestos de trabajo.

Por último, el sexto capítulo, se determina los costos y gastos de exportación y se establece la evaluación financiera del negocio a través de las herramientas de evaluación y el tiempo esperado para recuperar la inversión inicial, así como identificar diversos escenarios de la economía para afrontar problemas financieros a futuro.

## Introducción

El creciente aumento de las exportaciones de las especias de productos como el cacao orgánico al mercado de Países Bajos, nos muestra un mercado en crecimiento donde se ha podido observar que la ciudad de Ámsterdam es la principal importadora de estos productos, con lo cual se puede situar un producto como el cacao en vista del crecimiento de la demanda.

Este tipo de productos son básicamente nuevos en la canasta de exportaciones con la que cuenta la amazonia peruana y que además es una gran oportunidad para que atiendan las nuevas necesidades de los nuevos consumidores dispuestos a adquirir estos tipos de productos orgánicos, dicha demanda es cada vez más exigente con los productos, buscando siempre mejores estándares de calidad y que cumplan además con normativas de protección ambiental en sus procesos.

## **Capítulo I**

### **Plan de Negocio**

#### **Formulación de la idea de negocio**

En el 2019, en el X Salón del cacao y chocolate, fue premiado el cacao de Loreto, como el segundo de los 5 mejores del país, principalmente por su sabor y calidad, lo que lo hace reconocido y solicitado en el mercado internacional. (Comex, 2022).

En el 2020 nuevamente el cacao de Loreto volvió a estar dentro del podio de este concurso, estando entre los 5 primeros lugares de un total de 163 participantes a nivel nacional, lo que significa que el cacao que se produce en la región presenta atributos diferenciadores por su textura, sabor, aroma y calidad, motivo por la que es solicitado por el mercado internacional. (Comex, 2022).

Posteriormente, en concursos internacionales el cacao de Loreto, volvió a sobresalir entre los 5 mejores, esta vez en Paris, compitiendo con los diferentes productos de esta especie que se producen en el mundo, por lo que podemos afirmar que nuestro producto tiene una buena aceptación en el mercado internacional.

#### **Análisis de la Oportunidad**

Ante la alta demanda del cacao peruano en el mercado internacional hemos decidido exportar cacao de la región Loreto que produce un tipo especial de cacao (mezcla de dos tipos de cacao; nativo y criollo fino de aroma mediante el proceso de injerto) entre las variedades que existen de esta mezcla, a este tipo de cacao se le conoce como cacao

nativo, en los últimos años ha tenido un despliegue como uno de los cacaos más cotizados en el mercado internacional y ha tenido gran auge para la elaboración de chocolates finos y de aroma, así como sus derivados ya que destaca en su resistencia a las plagas y enfermedades, sabor, olor y calidad de otras variedades de *Theobroma cacao* L (nombre científico que se otorga al árbol de cacao). El cacao nativo de fino aroma posee un sabor único y lo diferencia principalmente por la zona en la que siembra, en Amazonía, que cuenta con diferentes factores propios de la agricultura.

El producto fino, de exquisito aroma, tienen buena presentación, achocolatado de color, con un buen proceso de fermentación y posteriormente secados, con una selección de semillas, se obtienen altos rendimientos, mayores a los cacaos comerciales o convencionales. El cacao orgánico, exige un cuidado único a diferencia del fruto convencional para contrarrestar las plagas ocasionados por diferentes factores, por ser un cacao criollo, es susceptible a adquirir enfermedades. Cabe destacar que el gobierno peruano a través de sus diferentes instituciones tales como:

- MINAGRI (Ministerio de agricultura y riego)
- PROMPERU
- MINCETUR (Ministerio de comercio Exterior y Turismo)

Están impulsando el cultivo, la promoción y exportación del cacao, ya que es uno de los productos no tradicionales que más aporta a la economía peruana.

Según MINCETUR (2021) afirma que:

Que las exportaciones de cacao y sus sucedáneos, lograron un monto de US\$ 304 millones, en la que los principales compradores están en Estados Unidos y Europa.

La producción de cacao en nuestro país logró las 157.859 toneladas, las cuales fueron producidas en 181.716 hectáreas.

### Matriz de selección de país

Tabla 1. Matriz de selección de país








PONDERACIÓN VARIABLE	VARIABLE	PAISES BAJOS		ALEMANIA		EEUU	
0.14	Análisis del comercio internacional	5	0.7	5	0.7	2	0.28
0.12	Transporte	1.5	0.18	2	0.24	0.5	0.06
0.18	Tamaño del mercado	5	0.9	4	0.72	2	0.36
0.14	Desarrollo económico	5	0.7	2	0.28	1	0.14
0.06	Análisis del panorama político legal	3	0.18	4	0.24	2	0.12
0.12	Entorno cultural y de negocios	4.5	0.54	4	0.48	2	0.24
0.06	Condiciones de acceso al mercado	1.5	0.15	3	0.18	5	0.3
0.08	Tendencias (Orgánicos)	4	0.32	4	0.32	2	0.16
0.05	Competencia	2	0.1	3	0.15	4	0.2
0.05	Saldo comercial	5	0.25	3	0.15	2	0.1
<b>1</b>			<b>4.02</b>		<b>3.46</b>		<b>1.96</b>

PAÍS OBJETIVO	PAISES PAJOS
PAÍS ALTERNO	ALEMANIA
PAÍS CONTINGENTE	ESTADOS UNIDOS

Elaboración propia

**Presentación del Modelo de Negocio**

Figura 1. Modelo de negocio Canvas

Socios Clave 8	Actividades Clave 7	Propuesta de Valor 1	Relación con clientes 4	Segmento de mercado 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asociación de agricultores</li> <li>➤ CITE</li> <li>➤ PROMPERÚ</li> <li>➤ IIAP</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento</li> <li>➤ Capacitación </li> <li>➤ I + D + I</li> </ul> <div style="background-color: #00a0e3; color: white; text-align: center; padding: 2px;"><b>Recursos clave 6</b></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura</li> <li>➤ Tecnología </li> <li>➤ Recursos humanos</li> </ul>	 <p><i>Exportación de cacao orgánico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servicios de post venta </li> <li>➤ Seguimiento de los envíos.</li> </ul> <div style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; padding: 2px;"><b>Canales de Distribución 3</b></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Páginas Web y RR. SS</li> <li>➤ Ferias Internacionales. </li> <li>➤ Marketing online</li> <li>➤ Envío de muestras a clientes, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Ámsterdam</b></li> <li>● Restaurantes</li> <li>● Supermercados.</li> <li>● Tiendas gourmet</li> <li>● Food service </li> </ul>
Estructura de Costos 9			Fuentes de Ingresos 5	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insumos, Maquila, Manipulación</li> <li>➤ Rotulado, Almacén Temporal</li> <li>➤ Impuestos, Mano de obra, Envase y embalaje, Certificaciones</li> <li>➤ Agente de aduana, Flete Nacional e Internacional</li> <li>➤ Etiquetado ,seguros</li> </ul> 			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PayPal</li> <li>➤ Tarjeta de Crédito</li> <li>➤ Transferencias Bancaria</li> <li>➤ Cartas de Crédito</li> <li>➤ Remesas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Exportación de cacao orgánico</i></p> 	

## Capítulo II:

### Plan estratégico y plan organizacional

#### Formulación de la Idea de Negocio

El cacao de la amazonia cuenta con un sin número atributos medicinales, desde antioxidante o cardiovascular, que ayuda a las personas a reducir en un 42% el que se envejecen las células del cuerpo y previene las enfermedades cardiovasculares. (Plantas Medicinales, 2005).

Los granos de cacao principalmente entre su composición, se encuentra la vitamina C, el cromo, el magnesio, el cromo, el hierro, entre otros, el cacao también contiene flavonoides, que ayudan al sistema nervioso, evitando enfermedades del corazón de acuerdo con el Dr. Norman Hollenberg, docente de la prestigiosa Harvard.

*Figura 2. Valor nutricional del producto*

VALOR NUTRICIONAL (100 Gr)	
COMPUESTO	PROMEDIO
Energía	456 Kcal
Agua	3.6 g
Carbohidratos	34.7 g
Grasas	46.3 g
Proteínas	12 g
Fibra	8.6 g
Calcio	106 mg
Fósforo	537 mg
Hierro	3.6 mg
Vitamina B1 (Tiamina)	0.17 mg
Vitamina B2 (Riboflavina)	0.14 mg
Vitamina C (Ácido ascórbico)	3 mg
Vitamina A (Retinol)	2 mcg



### Principales usos del cacao:

Los usos de este fruto, los presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales usos del cacao

Producto	Usos del Cacao y sus Derivados
Manteca de cacao	Principalmente chocolate en diferentes presentaciones y confitería, al mismo tiempo se utiliza en los sectores de la cosmética y la farmacéutica
Cáscara	Se utiliza para la producción de las mascotas
Pulpa de cacao	Ingrediente para bebidas alcohólicas y no alcohólicas
Cenizas de la cáscara	Utilizado en la elaboración de jabón y fertilizantes para diferentes cultivos
Jugo a base de cacao	Producción de jaleas y mermeladas
Polvo	Usado en bebidas, postres helados y mousse, salsas, tortas y galletas.
Licor de Cacao	Para la elaboración de licores en base de chocolate

### Descripción de la Empresa

#### Datos de la Empresa

#### Macro localización

Para definir la ubicación del negocio, el equipo de investigación, utilizo la matriz de localización, en la que se identificaron tres posibles direcciones para implementar el proyecto, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de Macro localización

Factores de éxito	Peso	Atahualpa N° 1474 Iquitos		Los Rosales N° 325 San Juan		Av. Freyre N° 1216 Punchana	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado

Tránsito de personas	0.25	4	1.00	2	0.50	3	0.75
Cercanía de los proveedores	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Seguridad	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Fácil acceso	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Infraestructura amplia	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Estacionamiento	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	1.00		3.20		1.95		3.00

De acuerdo a los resultados obtenidos, para la dirección ganadora se obtuvo un puntaje de 3.20 por encima de las otras opciones, el domicilio fiscal y comercial se ubicará en la calle Atahualpa N° 1474, en el distrito de Iquitos, provincia de Maynas, región Loreto.

*Tabla 4. Datos de la empresa*

<b>Nombre comercial:</b>	CORACACAO
<b>Razón social:</b>	CORACACAO SAC
<b>Ruc:</b>	20xxxxxxxxxx
<b>Fecha de constitución:</b>	01/04/2023
<b>Condición:</b>	Inactiva
<b>Fecha de duración:</b>	Indefinida
<b>Domicilio fiscal:</b>	Calle Atahualpa N° 1474
<b>Distrito:</b>	Iquitos
<b>Provincia:</b>	Maynas
<b>Departamento:</b>	Loreto
<b>Domicilio comercial:</b>	Calle Atahualpa N° 1474

<b>Actividad comercial:</b>	CIIU 92413
<b>Teléfonos:</b>	999999999

### Logo de la empresa:

*Figura 3. Logo de la empresa*



### Direccionamiento Estratégico

#### Visión

Al 2025 ser la empresa exportadora modelo de la amazonia, con el compromiso de preservar el medio ambiente y potenciar las comunidades aledañas con un comercio justo, y un talento humano calificado, que colabore a representar a nuestro país, exportando el mejor cacao.

#### Misión

Exportar el mejor cacao de la amazonia en colaboración con las comunidades, preservando el medio ambiente, de la mano del mejor personal calificado.

#### Valores

La empresa Coracacao y todos los que lo conforman, tiene los siguientes valores:

A. **Disciplina:** Aceptar y seguir las reglas establecidas por la empresa.

- B. **Respeto:** Valorar sus derechos como persona individual a los clientes y colaboradores.
- C. **Legalidad:** Respetar las leyes laborales y a las instituciones que la ejecutan.
- D. **Empatía:** Conocer y entender los deseos y necesidades de nuestros clientes.
- E. **Compromiso:** Exportar el mejor cacao, con los más altos estándares de calidad, respetando a las comunidades y cumpliendo las normas éticas y políticas que garanticen la seguridad y bienestar de todos.

## Objetivos

El objetivo principal de “CORACACAO”, es consolidar un clima favorable con nuestros colaboradores, para de esta forma fortalecer los lazos con la empresa y con la comunidad.

Nuestros objetivos están basados en la metodología SMART, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del mapa estratégico de Norton y Kaplan.

### a. Financieros:

1. Lograr una rentabilidad del 25% al cierre del cada periodo.
2. Incrementar las ventas en 10% de un periodo a otro.

### b. Clientes:

1. Fidelizar al 80% de los clientes que importan el producto de **CORACACAO** al cierre del periodo 2023.
2. Lograr una participación de 20% del mercado de Países Bajos al cierre del periodo 2025

### c. Proceso:

1. Estandarizar los procesos de atención al cliente para fidelizar a los importadores al primer trimestre de iniciado el proyecto.

2. Diseñar proceso de selección de personal, para reclutar y seleccionar a los mejores talentos para la empresa al primer trimestre del periodo 2023.

**d. Aprendizaje:**

1. Capacitar al 100% del talento humano en diferentes temas para lograr exportar el mejor cacao, de manera semestral.
2. Lograr un NPS de 80% de nuestros colaboradores, como promotores, por cada periodo, para fidelizar y generar lealtad en el tiempo.

## Matriz FODA – FODA cruzado

Tabla 5. Matriz FODA – FODA cruzado

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1 Producto orgánico	D1 Nuevos en el mercado
	F2 Experiencia en el rubro	D2 Personal agrícola con poca formación
	F3 Capacidad para satisfacer la demanda	D3 Recursos económicos escasos
	F4 Experiencia en temas agrícolas	D4 Escaza tecnología para la producción
	F5 Experiencia en gestión	D5 Marca no reconocida
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1 Alta demanda por el cacao orgánico	Aprovechar la recuperación de la economía internacional para poder lograr mayores ingresos	Utilizar la tecnología para mejorar la gestión de compras, inventarios, pre embarque, post embarque y mejorar el nivel de exportación
O2 Tendencia del mercado		
O3 Eliminación de barreras arancelarias		
O4 Uso de tecnología	Implementación de máquinas y equipos para mejorar la producción	Implementar buenas prácticas agrícolas para lograr las certificaciones internacionales que permitan generar ventaja competitiva
O5 Constante innovación tecnológica		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1 Rebrote de la pandemia	Aprovechar el fomento de las exportaciones por parte del estado para contrarrestar cualquier estrategia de la competencia.  Capacitación constante en trámites de gestión aduanera para la exportación del producto.	Diseñar un sistema de manejo de costos logísticos para maximizar la rentabilidad del negocio
A2 Influencias políticas y gubernamentales		
A3 Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores		
A4 Cambio climático		
A5 Contaminación de los suelos		



## Capítulo III:

### Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo

#### Análisis del Entorno Objetivo

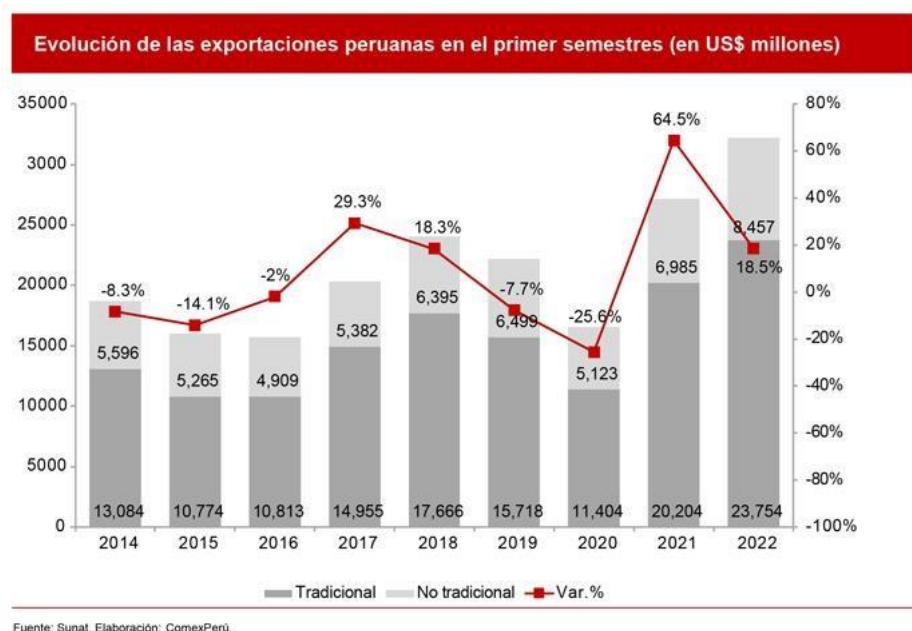
Este análisis tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de la empresa, sino de todas las empresas pertenecientes al sector. Para definir la posición estratégica de la empresa, la observación del entorno juega un rol muy importante.

#### Factores Económicos

#### Exportaciones Peruanas

De acuerdo con los registros de la SUNAT, con respecto a las exportaciones de este producto son alentadoras, con algunos picos de caídas, pero por comportamiento del mercado, lo que significa que es un producto muy solicitado y que debemos aprovechar para exportar.

Figura 4. Exportaciones peruanas





## Desempeño Departamental

Las regiones desde donde se exporta este producto al diferentes del mundo, están lideradas por la región Lima, porque es la región con mayor preponderancia empresarial, en lo que respecta a Loreto, estamos en una etapa de crecimiento. . (COMEXPERÚ, 2022).

Figura 5. Desempeño de las exportaciones por regiones



## Factores Socioeconómicos

### Consumo de Cacao

Europa consume más de un millón de toneladas de cacao en grano para su molturación, Los Países Bajos, con un consumo de 550.000 toneladas, es decir son los principales compradores de este continente, por lo que hay oportunidades de mercado. (EUROCOCOA, 2021).

### Canal De Distribución:

Las transacciones con los negocios pequeños holandeses, negocios especializados en el comercio de chocolate, chocolateros o panaderías es el canal recomendado para el comercio. (Colombiatrade, 2022).

## **Factores Políticos y Legales**

### **Políticas Gubernamentales que promueven las exportaciones**

Como parte de su política de reactivación económica, nuestra nación continuará incentivando sus exportaciones porque inciden directamente en el empleo y la producción.

Uno de los principales pilares de la recuperación económica es el apoyo a nuestras exportaciones en el escenario internacional. De acuerdo con Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Roberto Sánchez Palomino, las ventas del Perú al exterior se incrementaron en el semestre enero-junio del 2021 cerca de un 47% con respecto al mismo período del año anterior.

El Perú, como otros países, ha registrado una caída de su comercio internacional debido a las estrictas políticas sanitarias asumidas ante la amenaza de la expansión del nuevo coronavirus en el mundo que detuvieron las actividades económicas.

Esta medida perjudicó el empleo, los ingresos y el desarrollo de este fundamental sector productivo. En la era de la globalización, los países se vuelven más interdependientes y requieren incentivar el intercambio de productos, servicios y tecnología entre sus economías en la búsqueda de la prosperidad de todos.

El gobierno de Pedro Castillo apostó por incentivar el comercio exterior con una óptica inclusiva. Además, fijó como objetivo apoyar “la participación de las empresas peruanas y mipymes en el comercio internacional y electrónico”. Sin desconocer la importancia de las grandes empresas exportadoras, el comercio inclusivo prioriza que los pequeños y medianos empresarios deben ser los principales beneficiados del intercambio de bienes y servicios con otros países para tener un impacto social en la mayor parte de la población peruana.

Un segundo elemento es su carácter descentralizado. Los tratados de libre comercio (TLC) deben ser aprovechados en forma democrática por las cooperativas y asociaciones económicas de todas las regiones del país.

Como parte de su política de reactivación económica, nuestra nación continuará incentivando sus exportaciones porque inciden directamente en el empleo y la producción.

De acuerdo con el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de Exportadores (Cien-Adex), las personas que tienen un puesto de trabajo directo e indirecto relacionado con las exportaciones en el período enero-agosto llegan a 2 millones 172,988; es decir, un 29.3% más con respecto al 2020, año en que se inició la pandemia.

El gobierno ha delineado una ruta que implicará continuar apoyando el desarrollo de las exportaciones con el fin de crear más empleos descentralizados y diversificar nuestra canasta exportadora con productos de las grandes, medianas y pequeñas empresas para favorecer a la mayor parte de la población. (El Peruano, 2021).

De acuerdo al proceso de descentralización del país, los planes nacionales deben articularse<sup>3</sup> con los planes de desarrollo regionales con el fin de asegurar la consistencia de las políticas nacionales con las prioridades regionales.

En ese marco, la región Loreto cuenta con una serie de documentos de gestión estratégica que dirigen su accionar en favor del desempeño de la región; teniendo entre sus principales documentos el Plan Regional de Desarrollo Concertado hacia el 2021<sup>4</sup>, el Plan Estratégico Institucional 2017-2019, el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional.

En el marco de dicha articulación, el objetivo del PERX Loreto se enfoca en la identificación y priorización de actividades que permitan el desarrollo y consolidación de las organizaciones y empresas exportadoras regionales. (CDN, 2022).

### **Factores Tecnológicos**

Actualmente existen muchas tecnologías que pueden ayudar a las empresa al proceso de exportación, seguimiento de la carga, búsqueda de agentes de aduana, agencia de carga internacional, desaduanaje, pagos de aranceles. (Webstories, 2022).

### **Análisis de los Principales Actores**

#### **Perfil de los Clientes o Consumidores**

Empresas ubicadas en Ámsterdam, Países Bajos dedicadas a la producción y comercialización de chocolates finos o derivados. Estas empresas deben de estar constituidas y actualmente importen cacao, mostrando un récord histórico de confiabilidad.

En un perfil ideal, los clientes deben estar informados sobre la calidad y los tipos de cacao que existe en el mercado, además debe de anteponer la calidad antes que el precio ya que su objetivo sería satisfacer la necesidad de sus clientes exigentes.

#### **Perfil de Competidores**

Competidores directos son aquellas empresas que se dedican al mismo giro de negocio, pero podrían diferenciarse de acuerdo al segmento de clientes a quienes se enfocan o las presentaciones de productos que ofrecen.

Las empresas que se mencionan a continuación, se dedican a la exportación de cacao; en grano tostado, así como pasta, polvo, licor. Muchas de estas empresas tienen una larga

trayectoria en exportación así también muchas de ellas se encuentran posicionadas en el mercado holandés.

Entre las principales empresas exportadoras del Perú, tenemos a las siguientes empresas:

- Amazonas Trading Perú S.A.C.
- Cooperativa Agroindustrial Tocach.
- Machu Picchu Foods S.A.C.
- Cooperativa Agraria De Servicios □ Ecommodities Sociedad Anónima Cerrada □ Ecoandino S.A.C.
- Villa Andina Sociedad Anónima Cerrada
- Naike E.I.R.L.
- Exportadora Romex S.A.
- Otras Empresas (45)

### **Perfil de Proveedores**

Los proveedores son el engranaje de la empresa muchas de ellas serán tercerizadas y otros servicios se contratarán de intermediarios, pero la meta de la empresa es crear vínculos con los proveedores.

### **Proveedores de cacao son la base de la empresa.**

- Cumplir con las cantidades necesarias de fertilizantes, abonos del estándar que el mercado europeo exige para exportar.
- Contar con buenas prácticas de agricultura.
- Contar con mayor capacidad de producción para suplir la demanda de producto.
- Ser productores socialmente responsables con sus trabajadores.

- Respetar los estándares de agricultura impuesto.
- Evitar la contaminación del medio ambiente (quema de melaza, tala de árboles) destruyendo la naturaleza.

### **Proveedor de empaque (sacos de yute)**

El empaque es la presentación de nuestro producto debe verse como un material que sea resistente y que cumpla con las dimensiones establecidas por nuestra empresa. La empresa tiene que tener capacidad de abastecimiento en temporadas altas y en casos fortuitos.

Esta empresa debe de estar instalada en Loreto preferentemente cerca del lugar de acopio

### **Proveedor de etiqueta (Imprenta)**

Debe tener la capacidad de imprimir los sacos de yute de acuerdo a nuestras exigencias además la impresión debe ser en alta calidad evitando lo ilegible.

### **Proveedor de transporte.**

- Las unidades de transporte deben ser acondicionadas para evitar el sobre calentamiento que tienen los sacos a la hora de ser transportados
- Debe tener capacidad necesaria para poder trasladar nuestros productos de acuerdo a la demanda.
- Deben tener personal calificado para evitar imprevistos.
- Las unidades de transporte deben de contar Gps.
- Tener récord histórico de puntualidad
- Deben ser empresas formales
- Deben tener un grado de confidencialidad con sus clientes

## **Determinación del Tamaño del Mercado**

### **Recolección de Información Secundaria y Primaria**

#### **Información Primaria:**

La información primaria se recogió de los socios de la asociación, directivos y personales de apoyo (asistentes técnicos financiados por algunos proyectos) a través de entrevistas, reuniones de trabajo en 2 fases pudiendo tener las siguientes referencias: La mayoría de socios tiene entre 0.50 hasta 2.5 Has en promedio aproximadamente. Su producción estimada es de 36.10 has y en crecimiento 13.55 Has., de los cuales obtienen un total de 103.650 kg de cacao en baba, y unos 40.5 TN en cacao seco teniendo un rendimiento del 39%. Estos socios están organizados formando una asociación de pequeños productores, los cuales venden su producto principalmente a una exportadora llamada CEPICAFE, que les paga un precio justo considerando su calidad por el tipo de origen y la certificación orgánica que se tiene.

#### **Información Secundaria:**

El tipo de cacao que se produce en el Perú es del tipo aromático, que resalta de los otros por el gran porcentaje de grasa, que oscila entre un 57 %, lo que le da, preferencia y un alto valor comercial en el mercado internacional y con un gran potencial para la producción de cacao orgánico como cultivo en sistemas agroforestales.

Durante el 2010 a nivel nacional se cosecharon 70,849 hectáreas de cacao que arrojaron una producción de 43,825 toneladas, con un rendimiento promedio de 766 kilogramos por hectárea. La extensión cosechada ha aumentado a una tasa promedio de 4.10 % por año y la producción en toneladas a 3.70 % anual, desde el año 2000, siendo el sustento de unas 30 mil familias.

El estudio de mercado permite analizar la oferta y demanda del producto que se comercializará, investigando la demanda histórica, la acogida que tiene en la actualidad, así como determinar si el plan de negocio es viable, determinar los precios, según la información recabada, brindar un valor añadido al producto que se exportará, así como conocer los canales de distribución, definir el incoterm de exportación previas investigaciones realizadas. Analizar la competencia, su ubicación geográfica, los precios que maneja por toneladas de producto exportado, también el tipo de cacao que comercializa al mercado internacional.

### **Perfil del cliente objetivo**

El público objetivo se encuentra dentro del bloque económico de la Unión Europea, con quienes tienen el TLC PERU - UE vigente desde 1° de marzo de 2013, se enfoca en Países bajos, la ciudad de Ámsterdam con una población de 1.091 millones de habitantes al 2015 (INDEXMUNDI, 2018), específicamente las empresas que se dedican a la importación de granos de cacao tostado, elaboración y producción de chocolate y sus derivados, aquellas que tengan preferencia por trabajar con granos de cacao fino y de aroma, basándose en el sabor, calidad que dará como resultado el producto final, ya que según lo previamente mencionado, Países bajos es el principal importador de granos de cacao tostado.

Es uno de los países con menor porcentaje de tasa de desempleo del mundo (Oficina europea de estadística - Eurostat, Statistical Office of the European Communities, 2021)

Tabla 6. Estructura de edad 2021

<b>ESTRUCTURA DE EDAD 2017</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
0-14 años	16.41%	1,434,919	1,368,437
15-24 años	12.07%	1,051,319	1,010,969
25-54 años	39.52%	3,387,716	3,364,010
55-64 años	13.28%	1,128,484	1,139,703
65 años y más	18.73%	1,449,752	1,749,410



Fuente: Indexmundi (2022)

En la tabla 6 podemos visualizar el porcentaje de personas por edades y cuanto abarcan los hombres y las mujeres.

*Tabla 7. Población Países Bajos de 2017-2021*

AÑO	POBLACION
2017	16,805,040
2018	16,877,350
2019	17,016,970
2020	17,084,720
2021	17,192,111

Fuente: Indexmundi

En la tabla 6 se observa la población anual desde el 2019 al 2021, cual muestra un crecimiento de un año a otro.

*Tabla 8. Economía de Países Bajos*

AÑO	PIB - tasa de crecimiento real:	PIB - per cápita (PPP):	Tasa de desempleo
2019	2.30%	\$ 51,300	
2020	2.20%	\$ 52,100	5.10%
2021	3.10%	\$ 53,600	5.90%

Fuente: Indexmundi

En la tabla 8 se visualiza como la economía en Países Bajos crece y el incremento anual del PIB per cápita.

### **Segmentación del mercado objetivo**

Dícese de la división de un mercado global, extenso, amplio o heterogéneo al que personas, empresas; pertenecemos, para llevarlos a grupos pequeños, reducidos o sub mercados en donde exista homogeneidad para el producto o servicio que deseamos comercializar, ya sea por gustos, ubicación geográfica, demografía, religión, sexo, nivel socioeconómico.

### **Análisis de la demanda**

El consumo per cápita de chocolate en Países Bajos es de 4.7 kilogramos anualmente, si bien es cierto existen países con un consumo per cápita mayor al de Países Bajos tales como: Suiza 9.0 kg, Alemania 7.9kg, Irlanda 7.5kg, Reino Unido 7.5kg. (Ascarelli, 2015).

Elegimos este mercado debido a su demanda histórica de grano de cacao en los últimos años, porque determinamos que existe amplia demanda en cuanto a la importación de grano de cacao.

Según Trade Map la demanda de cacao en países bajos en los últimos 5 años ha ido de manera creciente, teniendo en cuenta que Países Bajos, importa y exporta cacao en grano entero o partido, crudo o tostado con la partida arancelaria 180100.

Países Bajos es el principal importador de cacao en grano, desde el año 2013 al 2017 ha tenido un crecimiento de 50.96% teniendo como principales proveedores a Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún, siendo estos países de África, con un cacao común, exportado por volumen.

### *Análisis de la oferta*

A continuación, se presenta un análisis de los principales exportadores de grano de cacao tostado a Países Bajos, así como la demanda por periodos trimestrales para determinar en qué periodos existe mayor demanda. Para recabar la información necesaria tomaremos las referencias que nos brinda:

### **TradeMap**

Según Paul Krugman (2007), citado por Chávez y Juscamaita (2021) señala que “las unidades ofertada es lo que demanda de un bien que las personas o comercios están dispuesta a vender a un determinado precio” p.19. Es por ello que determinaremos la oferta como el total

de importaciones de grano de cacao tostado que realiza Países Bajos de los países productores de este bien.

*Tabla 9. Países exportadores de cacao en grano a Países Bajos*

Exportadores	2017	2018	2019	2020	2021
Mundo	641.82	755.267	879.031	993.345	1.172.508
Costa de Marfil	197.923	278.25	307.372	412.155	589.354
Ghana	130.331	110.572	172.38	112.387	180.805
Nigeria	117.692	119.386	125.438	152.845	146.65
Camerún	124.717	126.366	114.529	117.486	129.352
Ecuador	9.181	16.493	30.218	35.968	34.416
Bélgica	15.266	6.448	9.8	55.875	26.241
República Dominicana	10.402	18.4	19.708	11.73	13.789
Perú	7.728	22.477	32.385	11.987	9.596
Sierra Leona	5.863	4.939	9.813	35.079	9.471
Liberia	6.057	10.342	30.377	13.815	8.703

Fuente: Trademap

Perú se encuentra en el puesto N° 9 de los países que exportan cacao a Países Bajos, en los últimos años tuvo una caída en cuanto a las exportaciones a dicho país, pero del 2017 al 2021 las importaciones que realiza Países Bajos ha ido en creciente.

Tabla 10. Oferta de granos de cacao de Países Bajos

AÑO	OFERTA
2017	641.820
2018	755.267
2019	879.031
2020	993.345
2021	1.172.508

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de la competencia

En la tabla 9 se observa que los principales proveedores o abastecedores de cacao en grano con la partida arancelaria 1801 son los países africanos, encabezado por Costa de Marfil seguido por Ghana y Nigeria. En 2004 solo una organización en Costa de Marfil contaba con la certificación de Comercio Justo o Fairtrade. Al 2017, doscientas cooperativas cuentan con esta y engloban a más de 120,000 productores. (France 24, 2018)

Costa de Marfil exporta cerca de 1,7 millones de toneladas de cacao, por lo que sus precios a nivel de mercado internacional son los más bajos, es por ello que aun siendo el primer exportador mundial de granos de cacao su índice de pobreza es alto, menos de \$1,25/día el 46,3% de la población.

Tal como para Costa de Marfil, la principal exportación agrícola de Ghana es el cacao, siendo este el segundo mayor proveedor de cacao en grano en el mercado internacional, buscando extinguir la participación y explotación de menores de edad en el cultivo de este fruto, para lograr la certificación de comercio Justo. El tipo de cacao predominante en Ghana es el forastero, su mayor producción comienza en octubre y su menor producción en julio.

Nigeria cuenta con dos cosechas al año: una pequeña de abril a junio y la principal de octubre a diciembre. Este país había llegado a ser el segundo exportador de cacao, ahora busca revitalizar la agricultura para diversificar su economía. (Diario Le Monde, 2018)

Los tres principales proveedores de cacao son países africanos, la desventaja principal son los árboles, por cumplir más de 30 años se vuelven menos productivos, en el caso de Costa de Marfil la producción es de 580 kg/ha anualmente, por otra parte, Ghana de 520 kg/ha, finalmente Nigeria un promedio de 350 kg/ha anuales de árboles de Theobroma Cacao L. (Romero, 2015)

*Tabla 11. Oferta Proyectada en Toneladas*

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA PROYECTADA</b>
<b>2021</b>	1,408,770
<b>2022</b>	1,538,834
<b>2023</b>	1,668,898
<b>2024</b>	1,798,963
<b>2025</b>	1,929,027

Fuente: Elaboración Propia

### **Estimación de la demanda**

Para determinar la demanda de Países Bajos la información se obtuvo del diario Marketwach en donde según Ascarelli (2015) afirma que “el consumo per cápita de chocolate en Países Bajos es de 4.7 kilogramos” este dato fue el último publicado de acuerdo al consumo per cápita de este país en base a ello analizaremos la demanda del mercado global y específico.

## Capítulo IV: Plan de Marketing

### Producto

El producto final son los sacos con granos de cacao fino de aroma que previamente han sido seleccionados, testeados, tostado y envasados bajo la marca **CORACACAO**.

*Figura 6. Marca que se utilizara en la presentación*



Según el Proyecto de Ley que declara de interés nacional y prioritario la producción de cacao libre de cadmio (2017)

El cadmio es un elemento clasificado como metal pesado por su composición atómica y es por ello mismo una sustancia contaminante y dañina para salud, esta puede llegar a producir cáncer debido a su consumo. (...) El cacao peruano en grano seco tiene alto contenido de cadmio. Al respecto, en una investigación realizada por la Universidad Nacional Agraria de la Selva se encontró que el promedio de cadmio foliar fue de 2.84 ppm. En almendras el valor promedio de cadmio total fue de 1.55


La ventaja del producto es que el cacao de fino aroma que **CORACACAO** exportará es libre de Cadmio un componente que está presente en muchos de los cultivos de cacao en el

Perú y redujo notablemente las exportaciones a la Unión Europea y entró en vigencia el 1 de enero de 2019, si bien es cierto aún no han establecido una ley para las almendras de cacao, si existiera, el producto puede enfrentar esta barrera.

## Ficha Técnica

Figura 7. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA GENERAL DEL CACAO	
<b>Nombre Científico</b>	Theobroma Cacao
<b>Tipo</b>	Cacao Nativo / Cacao Criollo
<b>Familia</b>	Malváceae
<b>Procedencia</b>	Tropical / Cultivada
<b>Otros nombres</b>	Pepa de oro/Cacao cacahuatl (México)
<b>Disponibilidad</b>	Todo el año
<b>Usos y aplicaciones</b>	chocolate, licor, mermelada, manteca, etc.



**Características**

<b>Color</b>	Grano de color marrón o marrón rojizo, violeta.
<b>Forma</b>	Alargada, ovalada.
<b>Aspecto</b>	Grano seco, con estrias producto de la fermentación, sano, libre de granos múltiples y almendras partidas.
<b>Textura</b>	Firme al tacto.
<b>Humedad</b>	Menor al 7% es optimo
<b>Limpieza</b>	Grano limpio sin restos de mucilagos, tierra u otras impurezas.
<b>Olor</b>	Olor característico a chocolate.

**Valor nutricional x 100 gr**

Energía:	456.0 kcal	Hierro	3.6 mg
Agua	3.6 g	Retinol	2.6 ug
Proteína	12.0 g	Tiamina	0.17 mg
Carbohidratos	34.7 g	Vitamina C	3.0 mg
Calcio	106.0 mg	Riboflavina	0.14 mg
Fósforo	3.6 mg	Niacina	1.7 mg

## Envase

El producto será envasado en sacos de yute que son fabricados por fibras naturales evitando de esta manera el uso de plástico además este envase garantiza una protección contra la humedad y cambios de temperatura.

Además del logotipo el envase tiene que tener la información requerida por la Unión Europea para poder ser exportado. Según Siicex (2018) En la legislación con respecto al etiquetado de productos alimenticios.

Elementos obligatorios de etiquetados:

- Nombre del producto
- Contenido de ingredientes
- Peso y contenido neto
- Fecha de vencimiento
- Lineamiento de conservación y de utilización
- Razón Social del exportador

*Figura 8. Envase del producto*





## Certificaciones

Figura 9. Certificaciones

EMPRESA CERTIFICADORA	ALCANCE	PRECIO
	<p>Fairtrade es la certificación de los productos de Comercio Justo y ha nacido gracias al compromiso de organizaciones de Comercio Justo de todo el mundo. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son un nuevo conjunto de objetivos que pretenden acabar con la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, proteger el medio ambiente y combatir el cambio climático.</p>	<p>Este certificado está incluido en el precio final del producto de la asociación ECA</p>
	<p>Rainforest es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja en la convergencia de negocios, agricultura y bosques para hacer que los negocios responsables sean la nueva norma. Somos una alianza de empresas, agricultores, silvicultores, comunidades y consumidores comprometidos con la creación de un mundo donde las personas y la naturaleza prosperen en armonía.</p> <p>El sello de certificación con la ranita verde indica que una finca, bosque o empresa turística han sido auditados para comprobar que cumplen normas de sostenibilidad ambiental, social y económica.</p>	<p>Este certificado está incluido en el precio final del producto de la asociación ECA</p> 
	<p>Certificación UTZ de SGS: demuestre el compromiso de su organización con la producción agrícola responsable y el abastecimiento de productos de café, cacao y té. Ahora, más que nunca, los consumidores desean saber de dónde proceden sus alimentos. Desean saber que se produce de un modo responsable que no daña el medioambiente ni explota la fuerza laboral.</p>	<p>Para implementar esta certificación la empresa CORACACAO invertirá US\$ 1200.00</p>




Fuente: INACAL, FAIRTRADE IBÉRICA  
Elaboración Propia

## Precio

El precio se determinó en base a los precios históricos y a nivel mundial, esto debido a que el cacao es un commodity y el precio se determina en base a la oferta y la demanda del mercado global.

## Tipos de cacao

Figura 10. Tipos de cacao

CACAO CRIOLLO	CACAO TRINITARIO	CACAO FORASTERO
		
Criollo es conocido por su aroma y finura.	Producto híbrido entre el cacao nativo y el criollo.	Forman parte de la principal producción del continente africano.

Fuente: Appcacao

Según Trademap (2019) La mayor producción de cacao en el mundo se da en los países africanos como: Costa de marfil, Ghana, etc. la mayor producción de cacao es del tipo forastero. En el Perú actualmente se produce los tres tipos de cacaos, pero está en auge la producción del cacao más fino del tipo criollo.

### Precio establecido por el mercado

Según Commodities cacao (2021) Los precios en chacra promedios del cacao en grano muestran una tendencia alcista en los meses, los precios se han mostrado al alza durante todo

el 2021 alcanzando precios pico en mayo y diciembre (S/6,7 y S/6,1 respectivamente), siempre muy por encima de los precios registrados en el 2020.

Tabla 12. Precio de cacao en grano a nivel nacional

<b>PRECIO EN CHACRA DE CACAO EN GRANO (S/. X Kg)</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Nacional</b>	<b>6.4</b>	<b>7</b>	<b>7.3</b>	<b>5.5</b>	<b>6.1</b>
San Martín	6.9	8	8.1	5.5	5.8
Junín	6.6	7.4	9	5.6	6.2
Cusco	5.4	6	6	5.2	6.2
Ayacucho	6.7	7.1	8.4	4.9	4.5
Amazonas	6.1	6.3	6.9	5.8	6.1
Huánuco	6.9	7.9	8.1	5.7	6
Ucayali	5.1	6.1	7.4	5.3	5.9
Cajamarca	5.9	6.4	7.5	5.5	5.7

Fuente: MINAGRI

### **Precio establecido por la competencia**

Según El diario Gestión (2021) El precio del cacao ha estado entre US\$ 3,000 a US\$ 3,200 por tonelada, existen organizaciones que además trabajan al perfil, con sabor y aromas. Ahí podemos obtener premios de US\$ 500 más por tonelada, llegando a los US\$ 4,000 como base para negociar este tipo de cacao.

Aunque cabe destacar que también se realizó ventas entre US\$ 6000 y 7000 dólares la tonelada.

### **Matriz Ansoff**

Según Economipedia (2011) la Matriz Ansoff

Figura 11. Matriz Ansoff



Fuente: Economipedia (2022)

### Penetración de mercado

Para ello, la estrategia que se plantea para ingresar al mercado internacional, busca incrementar la participación, contando con variedad de productos y de buena calidad. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:

- Asistir a las ferias internacionales promocionando nuestro Cacao fino de aroma como un producto natural libre de cadmio.
- Entregar una muestra a nuestros potenciales compradores para que puedan verificar la calidad de nuestro producto.
- Hacer descuentos especiales por las primeras compras

## Precio:

Evaluando el precio del mercado y de la competencia y considerando el valor de nuestro producto la venta es de US\$ 212.5 dólares por cada saco de 50 kg de cacao fino de aroma. Este precio está sujeto a descuentos al primer trimestre de operatividad de la empresa con un porcentaje de 2% por las primeras entregas además de la muestra de 5 kg que se le entregara a cada posible empresa chocolatera previamente analizada.

Variación del precio internacional en promedio es de \$ 4.25, según la figura siguiente:

Figura 12. Variación del precio internacional

### Precio Cacao Hoy



Nota: Elaborado en base a los precios internacionales de IFC Market (<https://www.ifcmarkets.com/es/market-data/commodities-prices/cocoa>)

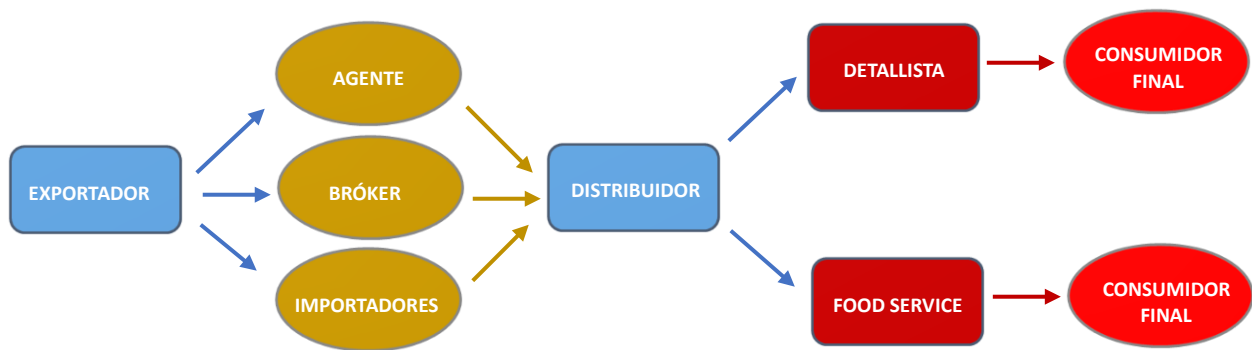
## Plaza

Nuestro segmento objetivo es la ciudad de Ámsterdam, siendo una de las principales ciudades de Países Bajos; además de ser uno de los estados más populares con tendencia a consumir productos saludables, exóticos y naturales.

## Canales de distribución:

El canal en los Estados Unidos es a través de intermediarios como son los distribuidores, importadores, agentes y brókers. Estos canales permitirán realizar funciones como asesoramiento, procesamiento, empaque, almacenaje y distribución etc.

*Figura 13. Canales de distribución*

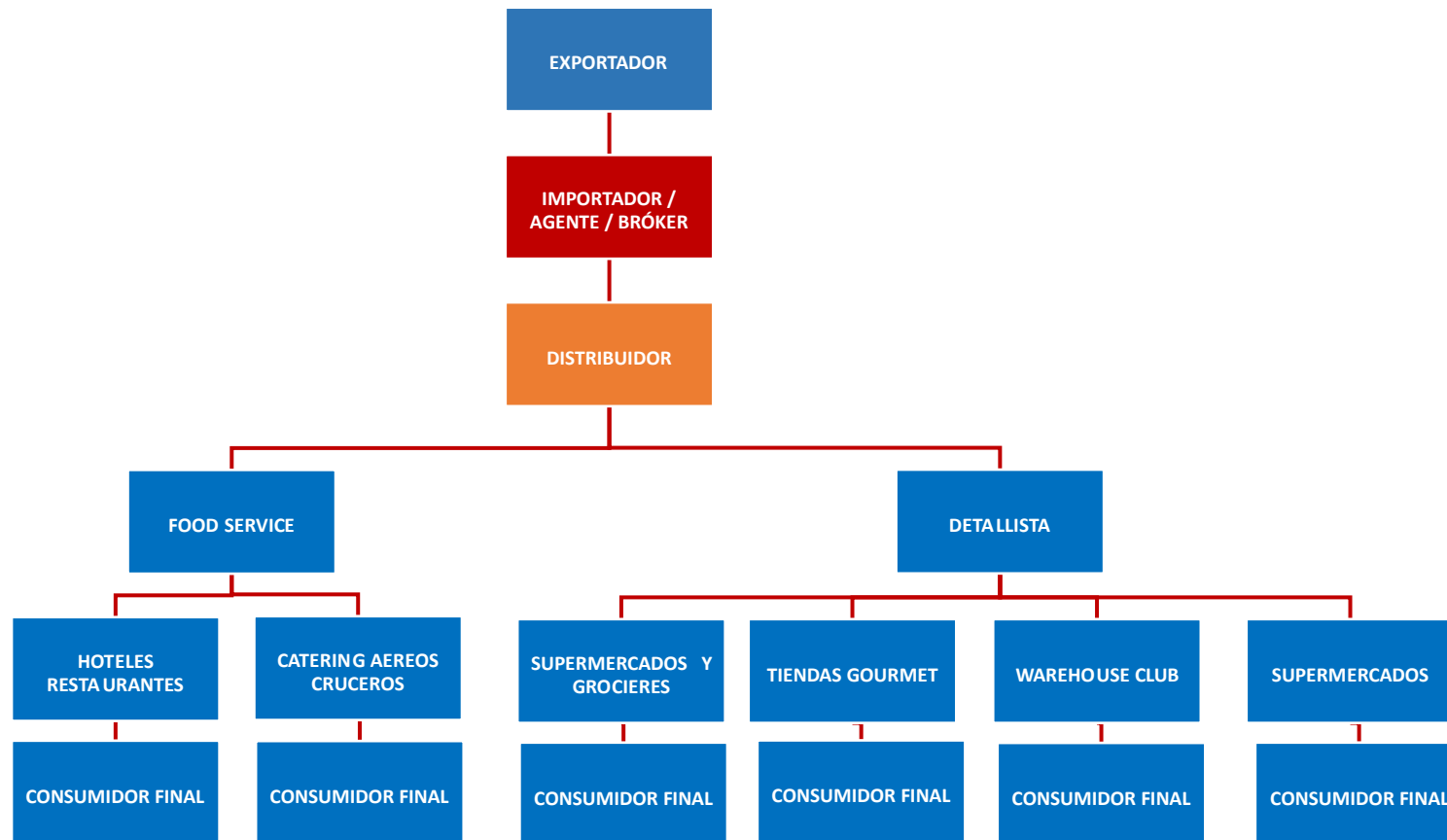


## **Estructura de los canales de distribución**

### **Canal detallista**

Este canal en marca a los supermercados, markets, groceries y las tiendas gourmet, que solicitan mucho este producto.

Figura 14. Diagrama de canales de distribución



### 3.3.3 Estrategia de distribución:

Para la distribución de nuestro producto elegiremos en un primer alcance a los detallistas que cubrirá todo el sector alimenticio: supermercado, grocerías, tiendas gourmet, etc. Esto permitirá facilitar una mejor comercialización entre el productor y el minorista gracias a un intermediario que lo pondrá en venta.

*Figura 15. Distribución del producto*



## Promoción

### Estrategia de Promoción:

La estrategia de penetración de mercado, será llevada de la mano de un bróker con una cartera amplia de clientes en el mercado de Países Bajos, se plantea trabajar con este intermediario hasta el año 4. También se debe de participar de ferias y misiones internacionales que se dan en el mundo para encontrar compradores. De acuerdo al rubro se tienen que participar en:

- PMA (Produce Marketing Association) en EEUU
- Fruit Logística en Alemania

Además, de ello buscaremos todos los nexos para ingresar al mercado internacional implementando acciones como:



- Envío de muestras gratis a clientes
- Visitas y participación de ferias internacionales.
- Rueda de negocios
- Misiones comerciales
- Catálogos
- Folletos - Email directo - Entre otros.

La promoción debe concentrarse en aumentar el consumo del Cacao, para tal efecto constituye una buena campaña de promoción centrarse en transmitir el mensaje “CoraCacao es un producto 100% natural”. Dicha promoción debe estar apoyado por el crecimiento de nuestra gastronomía en la ciudad de Ámsterdam.

### **Persona**

CoraCacao está conformada por un gerente general encargado de la administración, un contador externo, un jefe encargado del proceso productivo y un encargado de ventas, cabe indicar que el gerente general es un Ingeniero Agroindustrial que opera también como jefe de producción. Asimismo, la pequeña organización trabaja apasionadamente con objetivos comunes y el éxito mutuo, esto debido a que la empresa cuenta con un personal capacitado, pasan por degustar el producto, atención, servicio (el personal debe conocer muy bien el producto a la hora de vender al cliente). A parte del personal capacitado, la empresa brinda beneficios para mantener al personal motivado y así poder hacer mejor su trabajo.

Por otra parte, es importante conocer que todo el que trabaja para la empresa ha de ser prescriptor de la misma y de sus productos desde el convencimiento de que nuestros productos son los mejores en el mercado.

La empresa deberá poner a disposición del cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de su organización, la información relevante que surja de su contacto con el cliente externo y el producto.

El cliente interno deberá tener la oportunidad de contactar o establecer negocios, después de la compra del producto, para ello se mantendrá informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías, para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto, etc. Al mismo tiempo que sea capaz ante posibles fallos del producto, dudas o sugerencias, la empresa está a su disposición.

### **Marketing Mix**

A continuación, se determinan el presupuesto para el plan de Marketing en relación a publicidad y promociones.

Tabla 13. Programa de acciones tácticas

	1 Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			Total	%
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre		
Envío de muestras										0	0
Material impreso						380				380	15
Participación en ferias				600						600	20
Redes Sociales	700	700	700	700	700	700	700	700	700	6300	20
Correo directo										0	5
Directorios										0	5
Página web	300									300	15
Marketing directo		100		100		100		100		400	15
Otros						100				100	5
<b>Total</b>	<b>1000</b>	<b>800</b>	<b>700</b>	<b>1400</b>	<b>700</b>	<b>1280</b>	<b>700</b>	<b>800</b>	<b>700</b>	<b>8080</b>	<b>100</b>

Elaboración propia

- **Medios**

A continuación, se mencionan el Mix de medios seleccionados e incluidos en el plan para cumplir objetivos de marca junto con el tipo de publicidad:

- **Material Físico e Impreso**

Periódicos, revistas y Catálogos especializados en el área de productos orgánicos, volante, díptico, tríptico, afiche, pancarta.

- **Eventos**

Se mantendrá un calendario fijo de eventos, los eventos ayudaran a promover el producto a través de contactos y público en general.

- **Redes Sociales**

Se difundirán mediante enlaces a los clientes y buscar posicionarnos.

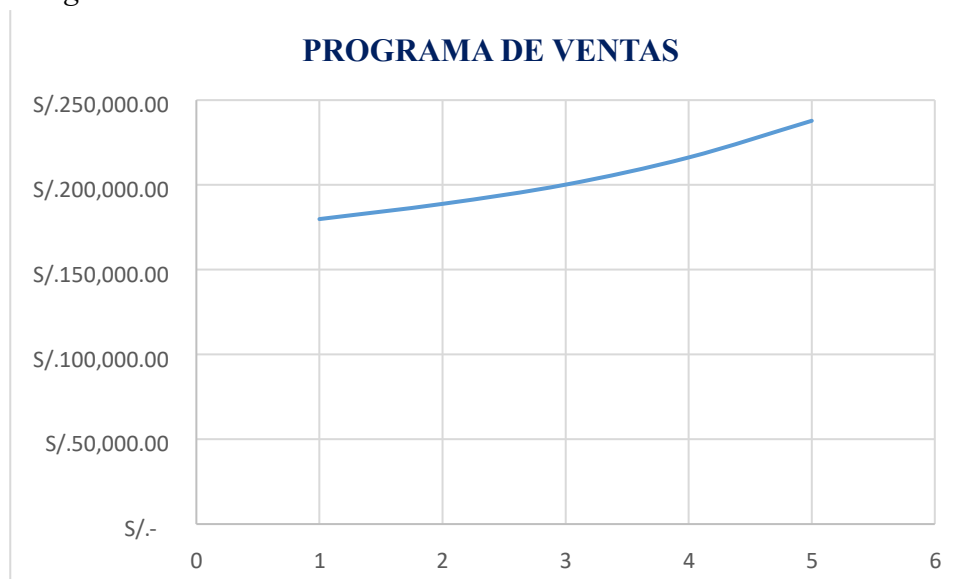
- **Página web**

Presencia de marca relacionada directamente con el sitio web.

### 3.6.2. Programa y pronóstico de ventas

A continuación, vamos a proyectar las ventas en los próximos 5 años, teniendo tasas de crecimiento de un 5% en el segundo año, 6% en el tercer año, 8% en el cuarto año y 10% en el quinto año. Estas están alineadas al proceso de producción descrito en el Plan de Operaciones.

Figura 16. Programa de ventas



## Capítulo V:

### Plan de Operaciones

#### Logística de entrada

A continuación, se muestra la logística de entrada para la producción de cacao orgánico.

Figura 17. Flujograma de la logística de entrada



Elaboración propia

□ **Macro procesos:**

- **Punto 1: Recepción de la materia prima**

**Descripción:** La recepción se realiza sobre costales de yute de 50 kg cada una.

- **Punto 2: Verificación de existencia de la materia prima**

**Descripción:** Se verifica la existencia y el estado de la materia prima.

- **Punto 3: Cumplimiento de los requisitos**

**Descripción:** La materia prima debe cumplir con los requisitos y especificaciones de calidad del proveedor. De ser el caso que no cumple, se solicita nuevo pedido.

- **Punto 4: Registro de la materia prima**

**Descripción:** Se ingresa la cantidad de materia prima por medio digital para su respectivo control e inventariado.

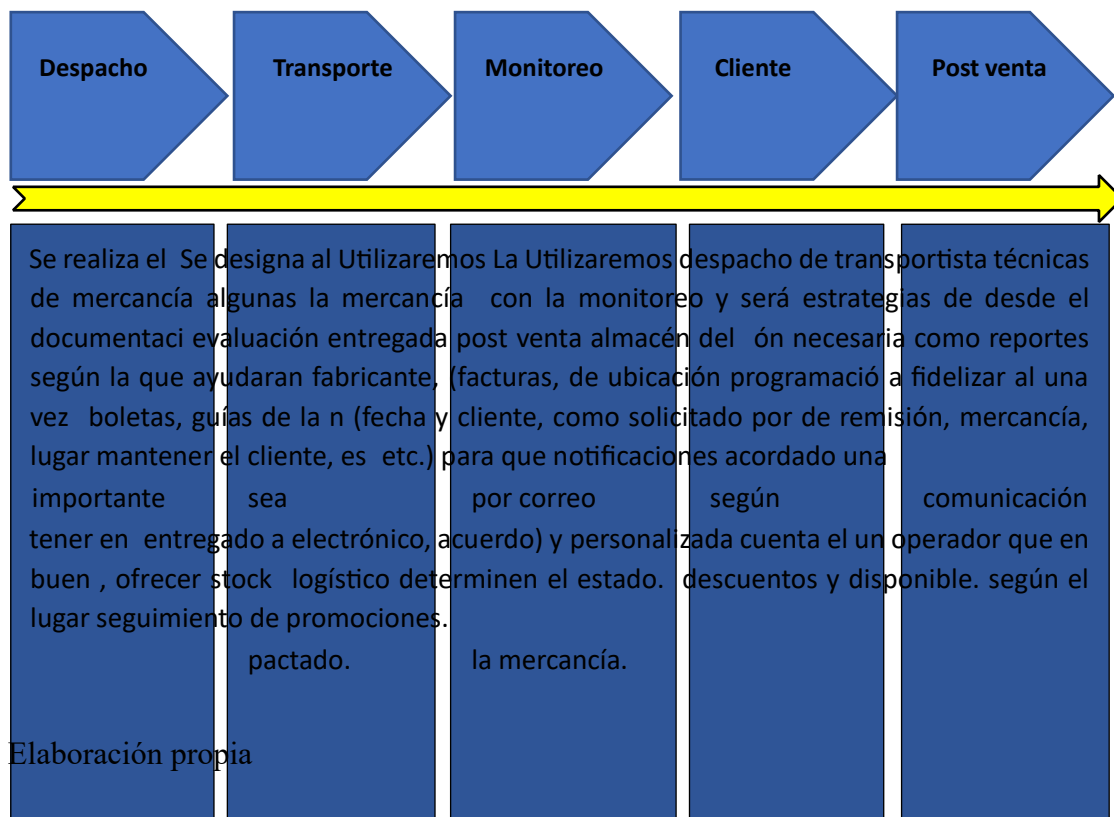
- **Punto 5: Ingreso a almacén**

**Descripción:** Se realiza el ingreso de costales de yute de 50 kg al determinado almacén, para posteriormente pasar por un proceso productivo.

### **Logística de salida**

En este punto se muestra las actividades de despacho, transporte, seguimiento de los envíos, consumidor final y servicio de post venta. A continuación, se mencionan las actividades del proceso de la logística de salida.

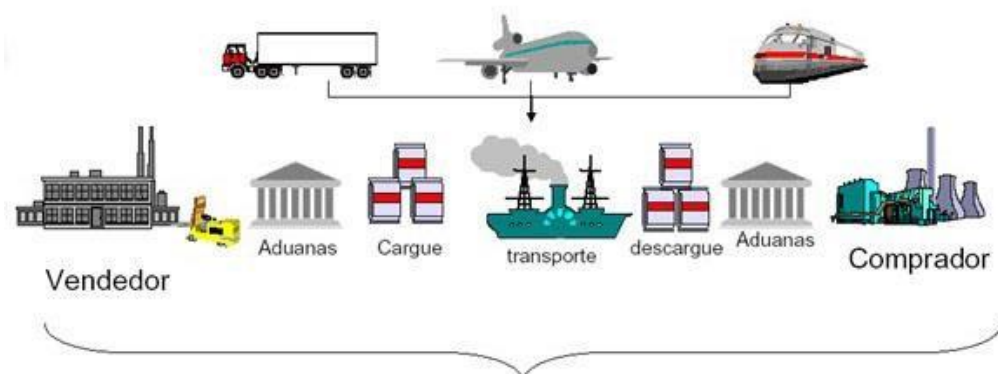
*Figura 18. Procesos de la logística de salida*



### Distribución física internacional

En esta figura podemos apreciar la cadena de suministro que debe seguir nuestro producto.

Figura 19. Distribución física internacional



Fuente: ICC

Desde su adquisición en nuestra fábrica o almacén hasta la puesta en un transporte para su embarque y su llegada al punto de destino, así también los riesgos que debemos asumir cada una de las partes teniendo en cuenta que se negociará a precio FCA, y desembarcará en el Aeropuerto Internacional de Ámsterdam.

### Característica de la carga

#### □ Naturaleza de la carga:

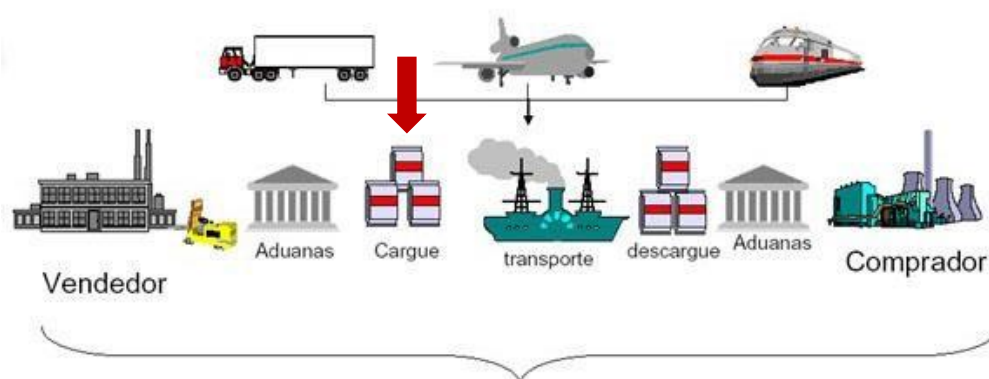
- **Perecedera:** Nuestra mercancía se clasifica por ser un producto alimenticio, que con el paso de tiempo sufre una degradación normal en sus características físicas.



#### 4.4.2. Análisis de riesgo

En este punto utilizaremos los incoterms como análisis de riesgo en nuestra distribución física internacional de nuestros productos. Para nuestro caso utilizaremos el incoterms FCA. A continuación, se muestra la siguiente figura.

Figura 20. Análisis de riesgo en la cadena de suministro



Fuente: ICC

- **Obligaciones del vendedor**

- Entregar la mercancía al medio de transporte solicitado por el importador en el lugar acordado.
- Desarrollar el despacho aduanero de exportación.

- **Obligaciones del comprador**
  - Elección de la modalidad del transporte.
  - Asumir los gastos y riesgos

## **Ventas**

### **Condiciones de ventas**

CORACAO, ha estipulado un contrato de compra y venta internacional entre ambas partes que pertenecen a estados diferentes. En este contrato tiene acuerdo voluntario con la finalidad de direccionar los intereses patrimoniales de ambas partes cumpliendo los términos y las condiciones generales de venta que consiste en transferir un bien al comprador a cambio de un pago.

Algunos de estos términos o condiciones de venta en el contrato son:

- **Objeto del contrato:** En ese punto las partes convienen en celebrar una compra y venta internacional de mercaderías de la cual deberá cumplir con la exportación de cacao orgánico.
- **Precio:** El precio será calculado según a base del precio FCA de exportación.
- **Condiciones de entrega:** depende del Incoterms.

- **Tiempo de entrega:** El vendedor se compromete a hacer todo lo posible por atenerse a los plazos de entrega que él mismo haya fijado verbalmente o por escrito al comprador.
- **Forma de entrega:** el exportador debe a hacer entrega de la mercancía de acuerdo al contrato en el tiempo y lugar señalado en el mismo.
- **Documentos:** El vendedor deberá cumplir con la presentación de los documentos comerciales.
- **Resolución del contrato:** con firmantes pueden resolver el presente contrato si se presenta un incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.
- **Responsabilidad en la demora:** Si se modifica el tiempo de entrega disminuirá el valor de la mercancía en un 10% por cada día de demora.
- **Ley aplicable:** Todo inconveniente se solucionará de acuerdo a la Convención de las Naciones Unidas.
- **Solución de controversias:** Para los efectos del presente contrato, las partes contratantes señalan como sus domicilios los mencionados en la parte introductoria de este documento, sometiéndose ambas partes al arbitraje, a cuyas normas y procedimiento se someten de manera voluntaria.

### **Manejo documentario**

Los documentos para la exportación de nuestro producto son los siguientes:

- Factura proforma
- Factura comercial
- Packing List
- Guía aérea – AWB
- Carta de crédito irrevocable
- Certificado de origen
- Póliza de seguro
- Certificado sanitario – SENASA
- Declaración Aduanera de Mercancías – DAM
- Otros documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones de exportación.

## Modelo de cotización

Figura 21. Modelo de cotización

COTIZACIÓN			
REF N°: 00000001			
Fecha: <input type="text"/>			
<b>Exportador X/Sender</b>		<b>IMPORTADOR M/Consignee</b>	
Nombre / Name Miguel Castro Camus Dirección / Address Calle Nauta N° 638 - Punchana Código Postal / Postal Code +51 Ciudad/City Iquitos País / Country Perú Teléfono / Phone number 511-965601102		Nombre / Name Raiph Dirección / Address Miami, FL 33152 Código Postal / Postal Code 33222 Ciudad/City País / Teléfono / Phone number 1-3055925656	
Cantidad Item num.	Descripción de la mercancía Description of the goods	Valor \$ Value	Total Value USD \$
			TOTAL USD <input type="text"/>
País origen de la mercancía / Country of origin <input type="text" value="IQUITOS/ PERU"/>		<b>ICONTERMS</b> FREIGHT TERM: FCA CALLAO LOADING: CALLAO-PERU DISCHARG:	
Nombre / Name <input type="text"/>		Puesto / Position Aceptado <input type="text"/>	
Firma y sello / Signature <input type="text"/>			

Fuente: ICC

## Post – Venta

Como parte de nuestro servicio de post venta utilizaremos estrategias que ayudaran a fidelizar al cliente, como mantener una comunicación personalizada, ofrecer descuentos y promociones. Esto también incluirá hacer un seguimiento de las ventas y establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, incluso en aquellos casos que la compra es única. De acuerdo a estas estrategias nos permitirá saber si el cliente está satisfecho con el producto y que tal ha sido su experiencia. Asimismo, nos ayudara a realizar un cambio o mejora en nuestro producto, desde cualquier punto de vista.

## Capítulo VI:

### Organización de la Empresa

#### 5.1 Estructura de la organización

CORACAO al ser una pequeña empresa se caracterizará por tener un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control y un individuo en quien estará centralizada la autoridad para la toma de decisiones. Esta estructura nos permitirá ser sencilla, rápida, flexible, poco costosa de mantener y será clara la asignación de responsabilidades para cada área.

Visto lo anterior, nuestra estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador, a quienes respectivamente les corresponde un puesto, con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos, mediante la labor en equipo y una coordinación entre los mismos.

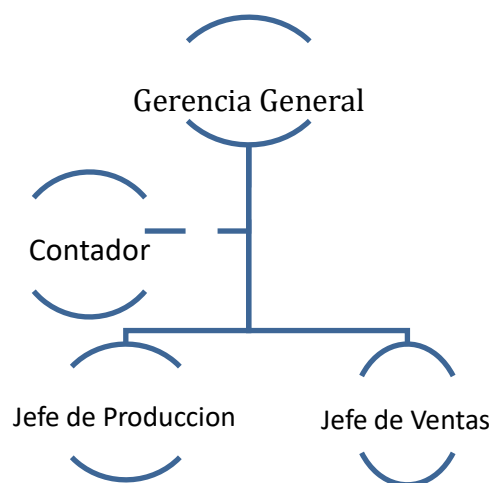
□ **Las ventas** Son los ingresos más importantes de una empresa, con ello se cubren los costos, los gastos, impuestos.

#### 5.2 Plan de gestión del talento

##### 5.2.1. Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa que está en función a los principales procesos definidos.

Figura 22. Organigrama



Elaboración propia

### 5.2.2. Principales funciones que se requieren en el negocio

- **Gerencia General:** Línea de autoridad

**Objetivo del puesto:** La Gerencia General tiene como propósito, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de CORACACAO, de acuerdo a la política establecida por los accionistas

#### **Funciones:**

- Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales concernientes a la gestión de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa en asuntos administrativos, legales y jurídicos.
- Dirigir, promover y aplicar las acciones y principios del Sistema de Gestión de la Calidad, así como del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Analizar resultados de desempeño de los procesos a su cargo para la toma de acciones correspondientes (Acciones correctivas, Acciones preventivas).
- Es responsable del control de registros que evidencian la implementación y mejora del sistema de gestión de calidad.
- Mantener e incrementar las relaciones con los proveedores principales de la materia prima.
- Aprobar las compras de materia prima, basándose en los precios, parámetros de calidad y demás condiciones.

- **Jefe de Producción**

**Objetivo del puesto:** Supervisar y controlar el proceso de producción de la línea de productos. Realizar el aseguramiento de la calidad de los productos.

**Funciones:**

- Verificar la cantidad y calidad de la materia prima.
- Supervisar y controlar los procesos de producción.
- Realizar el aseguramiento de la calidad.
- Realizar el control de la calidad.
- Verificar las especificaciones del producto final de acuerdo al requerimiento inicial.

- **Jefe de Ventas**



**Objetivo del puesto:** Promover la comercialización de los productos de la empresa y su incremento en el tiempo.

**Funciones:**

- Promover la comercialización de la cartera de productos.
- Desarrollar estratégicamente los mercados locales e internacionales.
- Realizar negociaciones con puntos de ventas de canal tradicional y moderno.
- Realizar los trámites de exportación bajo cualquier termino INCOTERM.

• **Perfil del Contador**

**Objetivo del puesto:** Realizar los estados financieros y estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

**Funciones:**

- Establecer los principales indicadores de gestión.
- Realizar el estado de pérdidas y ganancias de la empresa.
- Realizar el estado de resultados de la empresa.
- Realizar el pago a los trabajadores.
- Llevar el control de pagos.

### 5.2.3. Políticas y estrategias para la administración del talento

Algunas políticas y estrategias para la administración del talento son:

- **Política de ventas:** La política de venta se realizará primero con el 50 % de monto del dinero antes de que llegue la mercancía y el otro 50 % cuando llega a su destino.
- **Uniformes:** Cada colaborador de la empresa CORACACAO deberá llevar el respectivo uniforme (guantes, botas, mandil, blusa, polo, pantalón, etc.) que le identifique que forma parte de la empresa.
- **Horarios del trabajo:** Todo el personal en general de la empresa tiene la obligación de trabajar 8 horas diarias, sumando en total 48 horas a la semana.
- **Capacitaciones:** Todo el personal en general recibirá 2 capacitaciones mensuales por parte de la empresa.
- **Remuneraciones:** Las remuneraciones estarán fijadas mediante el criterio de equidad externa e interna. Permitirán que el personal se desarrolle plenamente si así lo merece, dentro de una oportunidad en la empresa.

### Aspectos Legales y Tributarios

#### a. Aspectos legales:

De acuerdo la legislación peruana no existe normativa que se aplique directamente actividades físicas privada, que la empresa Coracacao tendrá como actividad económica. Dentro de la investigación realizada se pudo encontrar el Decreto Supremo N°023-87-SA en la que se

aplica a empresas de exportación de productos naturales, por lo que se relaciona con la actividad que desarrollaremos como empresa.

*Tabla 14. Aspectos Legales*

DECRETO	FECHA	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
Decreto Supremo N°023-87-SA	25 de Junio del 2006	Reglamento general de establecimiento.	Exportación de productos orgánicos.

Fuente: Sistema Peruano de Información Jurídica (2022)

#### **b. Aspectos tributarios:**

La empresa Coracacao, se acogerá al El Régimen MYPE Tributario (RMT), que está orientado a pequeñas empresas y se tienen que cumplir con ciertas condiciones:

- Tributos a pagar de acuerdo a la ganancia obtenida.
- Tramo de Ganancia: Más de 15 UIT o S/ 69,000.00 , Tasa sobre la utilidad: 29.5% (SUNAT, 2021).

#### **c. Aspectos Societarios:**

La empresa Coracacao, será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) de acuerdo a la Ley de Sociedades, para ello se debe tener en cuenta, que este tipo de razón social puede sujetarse al régimen debido a que los socios no superan los veinte accionistas.

Los accionistas de la empresa Coracacao, que quiera pasar sus acciones a otro accionista o a terceros (parte o el total) debe comunicar a través de carta dirigida al gerente de la empresa, la cual será comunicada en un plazo no mayor de diez días a los socios.

Tabla 15. Gastos Pre Operativos

TRÁMITE	OPERACIÓN	ENTIDAD	COSTO	RESPONSABLE
Búsqueda y reserva del posible nombre del Negocio.	Búsqueda del posible nombre y que no esté registrado por alguna empresa .	SUNARP	S/ 15.00	Accionarios
Preparación de la minuta.	Elaboración del pacto social y estatutos.	NOTARIA	S/ 500.00	Abogado
Preparación de escritura pública	Presentar el acto constitutivo de la empresa en los Registros Públicos.	NOTARIA	S/ 150.00	Abogado
Registrar a la empresa en la SUNARP.	Nacimiento de la Empresa	SUNARP	S/ 90.00	Accionarios
Trámite del RUC para la empresa	Bajo los requisitos se dirige hacia la entidad responsable	SUNAT	Gratuito	Accionarios
Definición del Régimen Tributario	Elegir el régimen que le convenga a la empresa	SUNAT	Gratuito	Gerente General
Legalización de los libros contables	Los libros que exija el régimen tributario.	NOTARIA	S/ 80.00	Notario
Autorización de Planilla	Para llevar los Registros Contables.	MTPE	S/ 45.00	Accionarios
Aporte de Capital	Aporte de dinero o bienes.	Entidad Bancaria		Accionarios
Inscripción del Seguro Social	Registro en ESSALUD a los trabajadores, correspondiéndoles el 9% de su remuneración salarial	ESSALUD	Gratuito	Accionarios
Licencia de funcionamiento	Tramitar licencia, previa autorización de INDECI	Municipalidad de Maynas	S/ 220.50	Accionarios
Verificación Técnica de Seguridad en Edificaciones	Obtener el certificado de seguridad por parte de INDECI.	Municipalidad de Maynas	S/ 165.10	Accionarios

Autorización de uso de letrero	Autorización para que la empresa use letrero.	Municipalidad de Maynas	S/ 225.00	Accionistas
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2022

## **Capítulo VII Plan Financiero**

### **Plan de inversiones**

Para sustentar el proyecto de exportación de cacao se ha elaborado un plan de inversión integral, organizado y detallado de materiales tangibles e intangibles.

#### **7.1.1 Inversión fija tangible**

Los cuadros inversión fija tangible comprenden, la distribución de acuerdo al uso, la cantidad y precio de compra o alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, muebles y enseres.

## Maquinaria

Se especifica los tipos de maquinarias que se van a emplear para el proceso de producción además de las computadoras, impresoras y otros artículos que complementan el sistema de lectura de código de barras y código QR

*Tabla 16. Inversión en Maquinarias y equipos*

MAQUINARIAS		DETALLE DE CONCEPTOS		DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL USO		
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Producción	Administración	Ventas
Maquina ensacadora	1	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00		
Maquina Fechadora	1	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00		
Maquina Seleccionadora	1	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00		
Maquina Tostadora industrial	1	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00		
Faja transportadora	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00		
Maquina Despredegadora	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00		
<b>TOTAL MAQUINARIAS (S/.)</b>			<b>S/ 23,320.00</b>	<b>S/ 23,320.00</b>		
COMPUTADORAS E IMPRESORAS		DETALLE DE CONCEPTOS		DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL USO		
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Producción	Administración	Ventas
Computadora	3	S/ 800.00	S/ 2,400.00	S/ 1,600.00	S/ 800.00	
Impresora	3	S/ 525.00	S/ 1,575.00	S/ 1,050.00	S/ 525.00	
Escáner código de barras manual	1	S/ 139.00	S/ 139.00	S/ 139.00		
Lector código de barras	1	S/ 210.00	S/ 210.00	S/ 210.00		
Teléfono	2	S/ 98.00	S/ 196.00	S/ 98.00	S/ 98.00	

Router	2	S/ 85.00	S/ 170.00	S/ 85.00	S/ 85.00	
<b>Total Computadoras e Impresoras</b>			S/ 4,690.00	S/ 3,182.00	S/ 1,508.00	

## Muebles y enseres

En el cuadro se detalla la cantidad de muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de la planta de producción, la oficina, el laboratorio, los almacenes además de los artículos de seguridad.

*Tabla 17. Inversión y distribución de muebles y enseres*

MUEBLES Y ENSERES		DETALLE DE CONCEPTOS		DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL USO		
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Producción	Administración	Ventas
Sillas giratorias	2	S/ 99.00	S/ 198.00	S/ 99.00	S/ 99.00	
Ventiladores	2	S/ 49.90	S/ 99.80	S/ 99.80		
Balanza de 100 kg	1	S/ 330.00	S/ 330.00	S/ 330.00		
Balanza de 2kg	1	S/ 105.00	S/ 105.00	S/ 105.00		
Transpaleta	1	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00		
Televisión	1	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00		
Extintores	1	S/ 320.00	S/ 320.00	S/ 320.00		
Extintores	3	S/ 85.00	S/ 255.00	S/ 255.00		
Señales de seguridad	2	S/ 201.00	S/ 402.00	S/ 201.00	S/ 201.00	
Mesa grande de acero	1	S/ 508.00	S/ 508.00	S/ 508.00		
Mesa pequeña de acero	3	S/ 250.00	S/ 750.00	S/ 750.00		
Mesa mediana de acero	1	S/ 389.00	S/ 389.00	S/ 389.00		
Cocina a inducción	1	S/ 110.00	S/ 110.00	S/ 110.00		
Olla a Inducción	1	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00		
Kit de cata de granos profesional	1	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00		
Kit de laboratorio	1	S/ 2,600.00	S/ 2,600.00	S/ 2,600.00		
Botiquín de primeros auxilios	2	S/ 65.00	S/ 130.00	S/ 65.00	S/ 65.00	
Cámara de seguridad	1	S/ 699.00	S/ 699.00	S/ 699.00		
Dosificadores de agua	1	S/ 25.00	S/ 25.00	S/ 25.00		
Sistema de seguridad	1	S/ 1,147.00	S/ 1,147.00	S/ 1,147.00		
Sillas	4	S/ 35.00	S/ 140.00	S/ 70.00	S/ 70.00	
Programas de código de barras	3	S/ 60.00	S/ 180.00	S/ 120.00	S/ 60.00	
Sistema operativo y otros relacionados	1	S/ 70.00	S/ 70.00		S/ 70.00	
Escritorios	2	S/ 149.00	S/ 298.00	S/ 149.00	S/ 149.00	
Archivadores	2	S/ 340.00	S/ 680.00	S/ 340.00	S/ 340.00	



Armarios	2	S/ 330.00	S/ 660.00	S/ 330.00	S/ 330.00	
Otros	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	
<b>Total Muebles y Enseres</b>			<b>S/ 13,935.80</b>	<b>S/ 12,051.80</b>	<b>S/ 1,884.00</b>	<b>S/.0.00</b>

### Inmuebles

Coracacao cuenta con 2 inmuebles uno en San Pablo donde operara las áreas de laboratorio, oficina de planta, almacén de materia prima y almacén de productos terminados. El costo de alquiler de este local es de 600 soles mensuales y el segundo inmueble se encuentra en El Callao donde operara la oficina principal el costo es de 500 soles.

*Tabla 18. Inmuebles Coracacao*

INMUEBLES	DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL USO					
	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Producción	Administración	Ventas
Av. Argentina – El Callao	1	S/ 500.00	S/ 500.00		S/ 500.00	
Planta almacén San Pablo	1	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00		
<b>TOTAL INMUEBLES</b>			<b>S/ 1,100.00</b>	<b>S/ 600.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	

### Total de inversión tangible

El total de la inversión tangible que comprende los costos totales de los locales, muebles y enseres, maquinarias, computadoras e impresoras es de S/. 41,945.80

*Tabla 19. Total de inversión tangible*

INVERSION FIJA TANGIBLE	
Local	S/ 0.00
Muebles y Enseres	S/ 13,935.80
Maquinarias	S/ 23,320.00
Computadoras e impresoras	S/ 4,690.00
Vehículos	S/ 0.00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE</b>	<b>S/ 41,945.80</b>

## Inversión Intangible

Dentro de la inversión fija intangible comprende los costos de los procesos de constitución de la empresa estudios de investigación pre inversión además como las certificaciones de calidad de nuestro producto.

*Tabla 20. Inversión intangible*

<b>INVERSION FIJA INTANGIBLE</b>	
Gastos Pre Operativos	S/ 1,490.60
Acondicionamiento del local	S/ 1,490.04
Movilidad y otros	S/ 450.50
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>	<b>S/ 3,431.14</b>

## Capital de Trabajo

*Tabla 21. Capital de trabajo*

<b>Capital de Trabajo</b>	
Garantía del alquiler y pago	S/ 2,200.00
Costos Operativos	S/ 5,774.17
Bienes	S/ 5,200.00
Servicios	S/ 8,367.10
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 21,541.27</b>

## Inversión Total

*Tabla 22. Inversión Total*

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>
------------------------

Inversión Tangible	S/ 41,945.80
Inversión Intangible	S/ 3,431.14
Capital de trabajo	S/ 21,541.27
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 66,918.21</b>

## 7.2 Análisis de costos: determinar los costos del producto

Tabla 23. Costo del producto

Producto	Cantidad a consumir por unidad	Unidad de medida	Costo en S/. Por unidad de medida	Costo Unitario en S/.
Cacao	50	Kg	S/ 5.20	S/ 260.00
Saco de yute	1	Und.	S/ 5.30	S/ 5.30
Hilo pabilo	3	Mts	S/ 0.03	S/ 0.09
Impresión de saco	2	Und.	S/ 2.50	S/ 5.00
Total de Materia Prima				S/ 270.39
Factura por tercerización - MOD y Costos Indirectos de Fabricación				
				S/ 58.00
<b>Costo Unitario por Producto</b>				<b>S/ 328.39</b>

La compra de la materia prima será quincenalmente y las exportaciones serán de manera trimestral como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 24. Proyección de compras

	Proyección de Compras de insumos COSTOS AÑO 1 Costo Directo variable												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Materia prima													
Cantidad	0	0	144	0	0	204	0	0	182	0	0	126	656
Valor de compra unitario	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	77.84	
Valor de compra mensual	0	0	11208.96	0	0	15879.36	0	0	14166.88	0	0	9807.84	51063.04
Costos directos de produ	S/ 447.43	-		S/ 633.87			S/ 565.51			S/ 391.51			S/ 2,038.31
IGV	S/ 80.54			S/ 114.10			S/ 101.79			S/ 70.47			S/ 366.90
Precio de Compra mensual	S/ 527.97		S/ 11,209.58	S/ 47.96		S/ 15,880.24	S/ 667.30		S/ 14,167.66	S/ 461.98		S/ 9,808.38	S/ 53,471.08

- Costos indirectos de fabricación

Tabla 25. Gastos administrativos

	Proyección de Servicios de Tercerización AÑO 1 Costo indirecto variable												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tercerización de la fabricación													
Cantidad	0	0	144	0	0	204	0	0	182	0	0	126	656
Valor de compra unitario	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	S/ 58.00	





Producto													
Cantidad	0	0	144	0	0	204	0	0	182	0	0	126	656
Valor de venta unitario	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	\$ 213.14	
Valor de venta mensual	\$ -	\$ -	\$ 30,691.62	\$ -	\$ -	\$ 43,479.79	\$ -	\$ -	\$ 38,790.79	\$ -	\$ -	\$ 26,855.16	\$ 139,817.37
IGV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Precio de Venta mensual	\$ -	\$ -	\$ 30,691.62	\$ -	\$ -	\$ 43,479.79	\$ -	\$ -	\$ 38,790.79	\$ -	\$ -	\$ 26,855.16	\$ 139,817.37

## Análisis financiero

### Estado de situación financiera de apertura

Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
<b>Inicial o de apertura</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo y patrimonio</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 21,541.00	<b>Pasivo Corriente</b>	
<b>Total Activo Corriente</b>	S/ 21,541.00	Cuentas por pagar socio	S/ 0.00
		Total Pasivo Corriente	S/ 0.00
<b>Activo no Corriente</b>		<b>Pasivo no Corriente</b>	
Inmuebles, maquinarias y equipos	S/ 41,945.80	Cuentas por pagar socio	S/ 0.00
Inversión Fija Intangible	S/ 3,431.14	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 0.00</b>
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 45,376.94</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>S/ 0.00</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	S/ 66,917.94
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/ 66,917.94</b>
<b>Total Activo</b>	<b>S/ 66,917.94</b>	<b>Total Pasivo y Patrimoni</b>	<b>S/ 66,917.94</b>

### Estado de resultados

Estado de resultados

G. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales	139,817.37	161,310.02	199,137.44	206,746.40	214,137.97
(-) Costos totales	75,748.49	85,550.33	104,442.72	109,997.23	115,630.46
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>64,068.87</b>	<b>75,759.70</b>	<b>94,694.72</b>	<b>96,749.17</b>	<b>98,507.51</b>
Gastos administrativos	24,201.11	24,345.07	24,491.91	24,641.69	24,794.46



Gastos de ventas	6,650.30	6,783.31	6,918.97	7,057.35	7,198.50
Depreciación y Amortización acumulada	2,169.19	2,169.19	2,169.19	2,169.19	1,818.14
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>31,048.28</b>	<b>42,462.14</b>	<b>61,114.65</b>	<b>62,880.95</b>	<b>64,696.41</b>
Intereses de préstamo	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>31,048.28</b>	<b>42,462.14</b>	<b>61,114.65</b>	<b>62,880.95</b>	<b>64,696.41</b>
Impuesto a la Renta	8,693.52	11,464.78	16,500.96	16,349.05	16,821.07
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22,354.76</b>	<b>30,997.36</b>	<b>44,613.69</b>	<b>46,531.90</b>	<b>47,875.34</b>

## Punto de equilibrio

Punto de equilibrio en dólares y UND

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS POR LOS 5 AÑOS						
CUADRO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
COSTOS VARIABLES	75,748.49	85,550.33	104,442.72	109,997.23	115,630.46	491,369.23
<b>GASTOS FIJOS</b>						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	24,201.11	24,345.07	24,491.91	24,641.69	24,794.46	122,474.24
GASTOS DE VENTAS	6,650.30	6,783.31	6,918.97	7,057.35	7,198.50	34,608.43
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	2,169.19	2,169.19	2,169.19	2,169.19	1,818.14	10,494.88
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>33,020.59</b>	<b>33,297.56</b>	<b>33,580.07</b>	<b>33,868.23</b>	<b>33,811.10</b>	<b>167,577.55</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	33,020.59	33,297.56	33,580.07	33,868.23	33,811.10
	135.29	135.29	135.29	135.29	135.29
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	<b>244.07</b>	<b>246.12</b>	<b>248.20</b>	<b>250.33</b>	<b>249.91</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES</b>	33,020.59	33,297.56	33,580.07	33,868.23	33,811.10
	0.458233	0.458233	0.458233	0.458233	0.458233
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES</b>	<b>72,060.77</b>	<b>72,665.20</b>	<b>73,281.71</b>	<b>73,910.56</b>	<b>73,785.89</b>
Ventas	<b>139,817.37</b>	<b>161,310.02</b>	<b>199,137.44</b>	<b>206,746.40</b>	<b>214,137.97</b>

## Ratios / Indicadores financieros

COK

<b>D. Costo de Oportunidad</b>		
Costo de oportunidad	<b>15%</b>	rentabilidad del proyecto
COK		
<b>Es la rentabilidad para el socio por la inversión en el proyecto</b>		

## Plan financiero

### Presupuesto Operativo

Estructura costos y gastos

#### F. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>75,748.49</b>	<b>85,550.33</b>	<b>104,442.72</b>	<b>109,997.23</b>	<b>115,630.46</b>
Productos Terminados	75,748.49	85,550.33	104,442.72	109,997.23	115,630.46
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>24,201.11</b>	<b>24,345.07</b>	<b>24,491.91</b>	<b>24,641.69</b>	<b>24,794.46</b>
Personal en planilla	17,002.99	17,002.99	17,002.99	17,002.99	17,002.99
Bienes	362.87	370.13	377.53	385.09	392.79
Servicios	6,835.24	6,971.94	7,111.38	7,253.61	7,398.68
Depreciación y Amortización	<b>2,169.19</b>	<b>2,169.19</b>	<b>2,169.19</b>	<b>2,169.19</b>	<b>1,818.14</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>6,650.30</b>	<b>6,783.31</b>	<b>6,918.97</b>	<b>7,057.35</b>	<b>7,198.50</b>

Personal en planilla	-	-	-	-	-
Bienes	2,698.20	2,752.17	2,807.21	2,863.36	2,920.62
Servicios	3,952.10	4,031.14	4,111.76	4,194.00	4,277.88
<b>Gastos Financieros</b>	-	-	-		
Intereses de préstamo	-	-	-		
<b>TOTAL COSTOS MAS GASTOS</b>	<b>108,769.09</b>	<b>116,678.70</b>	<b>135,853.60</b>	<b>141,696.27</b>	<b>147,623.42</b>

## Presupuesto Financiero

### Presupuesto financiero

RUBROS	SOCIOS	CAPITALES DE TERCEROS	TOTAL
	APORTE		
	<b>Tasa del sector</b>	<b>TCEA: TEA + gastos + seguro</b>	
	<b>Costo de oportunidad</b>	de desgravamen	
	<b>COK</b>		
INVERSION TOTAL	S/ 66,917.94	<b>S/.0.00</b>	S/ 66,917.94
ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	100.00%	0.00%	100.00%

## Evaluación financiera

### Flujo de caja proyectado

Tabla 27. Flujo de caja

Flujo de caja proyectado		H. FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		139,817.37	161,310.02	199,137.44	206,746.40	214,137.97
(-) Inversión total	- S/ 66,917.94					
(-) Costos totales		75,748.49	85,550.33	104,442.72	109,997.23	115,630.46
(-)Gastos administrativos		24,201.11	24,345.07	24,491.91	24,641.69	24,794.46
(-) Gastos de Ventas		6,650.30	6,783.31	6,918.97	7,057.35	7,198.50
(-)Impuesto a la Renta		8,693.52	11,464.78	16,500.96	16,349.05	16,821.07
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	- S/ 66,917.94	<b>24,523.95</b>	<b>33,166.55</b>	<b>46,782.88</b>	<b>48,701.09</b>	<b>49,693.48</b>
(+) Préstamo	-					
(-) Intereses de préstamo		-	-	-		
(-) Amortización del préstamo		-	-	-		
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	- S/ 66,917.94	<b>24,523.95</b>	<b>33,166.55</b>	<b>46,782.88</b>	<b>48,701.09</b>	<b>49,693.48</b>
(+) Aporte propio	S/ 66,917.94	utilidad neta				
<b>FLUJO NETO</b>	-	ganancia neta				

## Análisis de sensibilidad

Tabla 28. Indicadores económicos

VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO Y FINANCIERO Y TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO				
<b>VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO</b>	<b>S/.92,411.91</b>	<b>TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO</b>		<b>82.66%</b>
Es la actualización de cada uno de los <b>flujos económicos</b> que permitan determinar la ganancia		A que tasa de descuento el VANE es cero		<b>14.84%</b>
o pérdida del proyecto.				
<b>VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO</b>	<b>S/.92,411.91</b>	<b>TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERO</b>		<b>82.66%</b>
Es la actualización de cada uno de los <b>flujos financieros</b> que permitan determinar la ganancia		A que tasa de descuento el VANF es cero		<b>14.84%</b>

## Beneficio costo (B/C)

Tabla 29. Beneficio Costo

BENEFICIO/COSTO	BENEFICIO	
	ECONÓMICO	FINANCIERO
BENEFICIO	92,411.91	92,411.91
COSTO	37,860.37	37,860.37
<b>RELACION BENEFICIO/COSTO</b>	<b>2.44</b>	<b>2.44</b>

## CONCLUSIONES

- Concluimos el estudio de mercado destacando a Países Bajos porque es uno de los países con mayores importaciones del producto (cacao) y su demanda creciente en los últimos 5 años tal como lo señala trademap, después de Alemania, Estados Unidos, Malasia.
- Contar con productores con experiencia en el proceso productivo y con altos estándares de calidad para la elaboración del producto.
- La productividad en Perú no es equitativa en todas las regiones, pero podemos aprovechar las condiciones organolépticas con las que cuenta Loreto.
- Destacamos la participación y apoyo de las diferentes instituciones en el sector de las exportaciones como: MINAGRI, PROMPERÚ, MINCETUR
- El proyecto asegura un rendimiento de la inversión, con un TIR de 82.66% y un VAN de S/. 92, 411.91.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar la producción del Cacao sobre la base de las BPA's para el ingreso al mercado de Países Bajos.
- Crear más centros de innovación tecnológica, tal como es el caso del CITE Maynas para fomentar e impulsar la competitividad, mediante generación de valor agregado en las cadenas productivas, con el objetivo de apoyar las acciones de transferencia tecnológica, asistencia técnica y asesoría especializada.
- Es importante crear alianzas estratégicas con asociaciones de exportadores para que realicen contratos a largo plazo con sus clientes en el exterior. Esto permitiría que puedan hacer contratos de siembra a futuro, de esta forma se estabilizaría el precio y se formalizaría el mercado
- Establecer alianzas estratégicas para encontrar nuevos mercados y ampliar la cartera de clientes.
- La participación de las ferias internacionales es una actividad prioritaria para la promoción de nuestros productos.
- Mantener una relación cordial y empática con los productores, proveedores para un mejor beneficio de la empresa.
- Ejecutar de estrategias a medio plazo para posicionar nuestra marca.



## Referencias Bibliográficas

Andina. (30 de mayo de 2018). Otorgan S/ 500,000 para agenda de innovación tecnológica en beneficio de sector cacaoero. *Andina (Agencia peruana de noticias)*. Obtenido de Otorgan S/ 500,000 para agenda de innovación tecnológica en beneficio de sector cacaoero:

<https://andina.pe/agencia/noticia-otorgan-s-500000-para-agenda-innovacion-tecnologicabeneficio-sector-cacaoero-711731.aspx>

Ascarelli, S. (21 de Julio de 2015). *Los estadounidenses están lejos de los comedores de chocolate más grandes del mundo*. Obtenido de Marketwatch:

<https://www.marketwatch.com/story/americansare-far-from-the-worlds-biggestchocolate-eaters-2015-07-21>

Brillat-Savarin, J. A. (2001). *Fisiología del gusto*. Barcelona: ÓPTIMA S.L.

CAOBISCO/ ECA / FCC. (2015). *Cacao en Grano: Requisitos de la calidad de la industria del chocolate*. Obtenido de [http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016\\_es.pdf](http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016_es.pdf)

Castillo, N. (20 de junio de 2018). El Perú sigue rezagado en tecnología. *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/competitividaddigital-peru-sigue-rezagadotecnologia-noticia-529251>

Chávez Castillo, R., & Juscamaita Sánchez, M. (2013). Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado estadounidense. (*Tesis pregrado*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Elsevier Editora Ltda.

Datosmacro. (s.f). *Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/holanda>

Datosmacro. (s.f). *Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/holanda>

Diario Le Monde. (11 de junio de 2018). *Le Nigeria veut ressusciter sa filière cacao*.

Obtenido de Diario Le Monde:  
[https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/06/11/le-nigeria-veut-ressuscitersafiliere-cacao\\_5312953\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/06/11/le-nigeria-veut-ressuscitersafiliere-cacao_5312953_3212.html)

Economipedia. (2011). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

ESAN. (16 de octubre de 2015). *Marketing: ¿Cómo definir nuestro público objetivo?*  
 Obtenido de ConexiónEsan.

Export Enterprises S.A. (2019). *Banco Santander*. Obtenido de  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-alconsumidor>

Export Enterprises S.A. (2019). *Banco Santander S.A.* Obtenido de  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-yeconomia>

France 24. (2018). *Viento en popa en Costa de Marfil para el cacao de comercio justo*.  
 Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20180920-viento-en-popaen-costa-de-marfil-para-elcacao-de-comercio-justo>

Gonzales Herrera, C., Silva Dávalos, N., Gálvez Moyano, J., & Mercado Sotomayor, C. (2013). *Planeamiento Estratégico del Cacao. (Tesis posgrado)*. Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima.

Harvard Business Review. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf)

Holligan, A. (31 de octubre de 2018). *Educación: Holanda, el país que teme perder su idioma porque las universidades no lo usan*. Obtenido de BBC News:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticiasinternacional-46051675>

INDEXMUNDI. (2018). *Países Bajos Ciudades principales - población*. Obtenido de Indexmundi:

[https://www.indexmundi.com/netherlands/major\\_cities\\_population.html](https://www.indexmundi.com/netherlands/major_cities_population.html)

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2015). *Departamento Loreto: Población Total Proyectada Y Ubicación Geográfica De La Capital Legal, Según Provincia Y Distrito*.

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2019). *Producción Nacional*. Lima.

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (mayo de 2019). *Costa de Marfil - Ficha País*. Obtenido de La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores:

[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTADEMARFIL\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTADEMARFIL_FICHA%20PAIS.pdf)

Liria Segura, J. (28 de mayo de 2019). *Adicción al chocolate en Asia: un antojo que no se puede saciar*. Obtenido de Diario Gestión:

<https://gestion.pe/mundo/internacional/adiccion-chocolate-asiaantojo-saciar268340-noticia/>

Louffat, E. (2006). *Organigramas y manuales organizacionales: Fundamentos para su elaboración*. Lima: Esan Ediciones.

MINAGRI. (04 de 06 de 2018). *MINAGRI*. Obtenido de <https://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21584minagriinvertira-mas-de-s-4-millones-en-cultivos-de-cacao-nativo-de-aroma-enla-region-loreto>

Nieves, V. (23 de enero de 2018). *Holanda revoluciona la agricultura: exporta más alimentos que España y Francia juntas con métodos sostenibles*. Obtenido de elEconomista.es:

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8885958/01/18/Holanda->

revolucionaria-laagricultura-exporta-mas-alimentos-que-Espana-e-Francia-juntascon-metodos-sostenibles.html

Oficina europea de estadística - Eurostat, Statistical Office of the European Communities. (Mayo de

2019). *Expansión*. Obtenido de Datosmacro:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/holanda>

Plataforma digital única del estado peruano. (15 de agosto de 2019). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/254tipos-de-empresa-razon-social-odenominacion-tipos-de-empresa-razon-social-odenominacion>

Proyecto de Ley que declara de interés nacional y prioritario la producción de cacao libre de cadmio, 1050/2016 - CR (9 de marzo de 2017).

Romero, C. A. (2015). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo*. Lima.

Saavedra Gómez, Z. (enero de 2012). *Manual de control de calidad de cacao*. Obtenido de APPCACAO:

<http://appcacao.org/wp-content/uploads/2015/07/Manual-de-calidad-del-cacao.pdf>

SENAMHI. (2019). Obtenido de SENAMHI: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=senamhi>

SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior). (2008). *SIICEX*.

Obtenido de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=571.00000&pidcronograma=30&\\_portletid\\_=sNegociacionesArancelesPreferenciales](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=571.00000&pidcronograma=30&_portletid_=sNegociacionesArancelesPreferenciales)

SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior). (2016). *Principales empresas exportadoras*. Obtenido de SIICEX:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=1801002000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#anclafec](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1801002000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafec)  
[ha](#)

TRADEMAP. (2019). *Lista de exportadores de cacao*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c180100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c180100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1)

Valenzuela, A. (2007). El chocolate, un placer saludable. *Revista chilena de nutrición*, 6.

