



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO: CHOCOLATE ORGÁNICO KAYUL

Fabiola Marinho

Piura, agosto de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Marinho, F. (2018). *Plan de negocio: Chocolate orgánico Kayul* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Plan de negocio: Chocolate orgánico Kayul

**Trabajo de investigación para optar el Grado de Máster en Dirección y
Gestión Empresarial**

Fabiola Simone Marinho

Piura, agosto 2018

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Plan de negocio: Chocolate orgánico Kayul

**Trabajo de investigación para optar el Grado de Máster en Dirección y
Gestión Empresarial**

Fabiola Simone Marinho

Asesor: MBA Juan Humberto López García

Piura, agosto 2018

A mi familia, quienes a pesar de la distancia siempre me apoyan incondicionalmente en mis decisiones.

A todas las personas que me han ayudado directa e indirectamente en la culminación de este reto.

AGRADECIMIENTO

A Miski Mayo por incentivar me a desarrollar mi carrera y brindarme la oportunidad de culminar mi MBA en el Perú.

También agradezco a la Sra. Rosemary Sánchez, por sus aportes y conocimiento en el manejo de la producción de chocolates orgánicos.

Prólogo

En las últimas décadas han aparecido muchos cambios en el estilo de vida de las familias en cuanto a la alimentación. Es de conocimiento público que los productos industrializados traen consigo riesgos para la salud, como consecuencia de ello, se observa que los niveles de obesidad se han elevado en la población mundial, producto de los malos hábitos alimenticios y por el consumo indiscriminado de los productos industriales.

Actualmente, los consumidores buscan alimentos orgánicos, por lo que se observa una creciente demanda en el mercado local e internacional. El consumidor de alimentos orgánicos desea mantener la integridad de su salud y del medio ambiente, dado que estos alimentos están libres de químicos tales como pesticidas, herbicidas, fertilizantes artificiales, entre otros.

Uno de estos productos orgánicos es el chocolate, con un 70% a 100% de cacao trae múltiples beneficios, no solo contiene antioxidantes que reducen la oxidación de las células, retardando el envejecimiento de la piel, también posee estimulantes que mejoran la concentración, incrementando el rendimiento físico y mental.

Además, la especie de cacao encontrada en Piura es recomendada en la fabricación de chocolates finos y viene atrayendo el interés de los maestros chocolateros más famosos en el mundo. La semilla de cacao blanco posee gran valor nutritivo y proteico, contiene altos contenidos de magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6, fibras y abundantes flavonoides; que son responsables de la protección de las células nerviosas del cerebro y reducción de los riesgos de enfermedades coronarias.

Resumen

El modelo de negocio objeto de nuestro estudio, pretende introducir un producto diferenciado en el mercado piurano, así surge la iniciativa de producir y comercializar el chocolate orgánico proveniente de la ciudad de Buenos Aires, Morropón. En este lugar se encuentra una variedad única de cacao al que se le ha denominado cacao nativo o blanco. Este producto es insumo base para la elaboración de chocolates finos, 100% orgánicos, utilizando solo 2 ingredientes en su elaboración: la semilla de cacao blanco y la panela.

Chocolates Kayul nace como un negocio familiar en el año 2016, orientado a la comercialización del chocolate orgánico producido en la región Piura, en un afán de cambiar la cultura local al promocionar el consumo del verdadero chocolate.

La presente investigación, tiene como fin elaborar un plan de negocio para la implementación de una fábrica de chocolates orgánicos a base de semillas de cacao cultivadas en la ciudad de Morropón (Piura). Este cacao lo utilizan los chocolateros más famosos del mundo para preparar las barras más finas del mercado internacional.

El estudio se ha dividido en cuatro capítulos, en el primero se realiza un análisis del mercado de chocolates en el Perú, en el segundo capítulo se desarrolla la ingeniería del proyecto, en el tercero, se plantea la estrategia, y finalmente, en el cuarto capítulo se presenta el análisis financiero, con el cual se determina la viabilidad económica del proyecto.

Índice general

Introducción.....	1
Capítulo 1 Análisis del mercado de chocolate en el Perú.....	3
1.1 Reseña histórica.....	3
1.1.1 Antecedentes de la empresa	4
1.2 Objetivo	4
1.3 Identificando el mercado.....	4
1.3.1 Perfil de consumo	4
1.3.2 Chocolates de consumo masivo	5
1.3.3 Chocolates finos y artesanales.....	6
1.3.4 Precios	6
1.4 Tamaño del mercado.....	7
1.5 ¿Hacia dónde se dirige el mercado?	7
1.6 Conociendo la competencia.....	8
1.7 Oferta de cacao orgánico en Piura.....	9
1.8 Determinación de la demanda	12
1.9 Factor tierra.....	12
Capítulo 2 Desarrollo de la ingeniería del proyecto	15
2.1 Proceso productivo del chocolate orgánico	15
2.1.1 Selección de granos	16
2.1.2 Tostado	16
2.1.3 Pelado/Triturado	17
2.1.4 Molienda.....	17

2.1.5 Conchado.....	18
2.1.6 Templado.....	18
2.1.7 Moldeado/Envase	19
Capítulo 3 Estrategia.....	19
3.1 Análisis de la empresa	19
3.1.1 Visión	19
3.1.2 Misión.....	19
3.1.3 Objetivos	19
3.1.4 Objetivos específicos.....	20
3.1.5 Ventaja competitiva.....	20
3.1.6 Chocolates Kayul: Productos	20
Capítulo 4 Análisis financiero	23
4.1 Estructura de costos	23
4.2 Recursos operativos.....	26
4.2.1 Inversiones.....	26
4.3 Cronograma del financiamiento de terceros.....	27
4.4 Flujo de caja	27
4.4.1 Flujo de caja económico - VAN y TIR – Conclusiones.....	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Anexo 1. Encuesta Chocolate Kayul	31
Referencias bibliográficas.....	35

Índice de tablas

Tabla 1. Demanda anual en el mercado nacional	11
Tabla 2. Estructura de costos fijos y variables	23
Tabla 3. Estructura de costos unitarios por proceso productivo.....	24
Tabla 4. Costo por proceso versus calidad	25
Tabla 5. Inversión del proyecto	26
Tabla 6. Cronograma de pagos	27
Tabla 7. Flujo de caja proyectado.....	28

Índice de figuras

Figura 1. Principales productos chocolates en el mercado del Perú.....	5
Figura 2. Precio de los chocolates en la ciudad de Piura.....	7
Figura 3. Cacao blanco y cacao lila. Región Buenos Aires, Morropón	9
Figura 4. Producción en toneladas de cacao en Piura – 2010-2018	10
Figura 5. Zonas de acumulación de elementos metales en la zona foliar de la planta	13
Figura 6. Proceso productivo del chocolate orgánico.....	16
Figura 7. NIBS de cacao.....	21
Figura 8. Kayul barra 90 gr	22

Introducción

El Perú posee una rica biodiversidad de productos orgánicos que tienen una alta demanda en el mercado mundial, su consumo promueve la alimentación sana y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo de esta forma con el mantenimiento sostenible de nuestro planeta y de quienes lo habitamos.

El cacao no deja de ser ajeno a este abanico de productos, es un insumo orgánico que con un proceso de elaboración adecuado llega a obtenerse un chocolate de primera calidad, siendo de alta competencia en el mercado local e internacional.

Chocolates Kayul surge como una iniciativa emprendedora orientada a la comercialización del chocolate orgánico producido en la región norte del Perú, agregando valor al cacao que antes solo se comercializaba en granos.

La idea de este negocio es ofrecer a los consumidores un chocolate de alta calidad en diferentes presentaciones. Por ser un producto diferenciado, casi toda la producción de granos de cacao piurano está direccionada al mercado externo, específicamente a la producción de chocolates finos.

En su etapa inicial, el mercado objetivo sería las ciudades de Piura y Lima, asimismo, su comercialización tendría como puntos de distribución las tiendas de productos orgánicos, naturales, florerías, hoteles, gimnasios, restaurantes y heladerías. La meta a corto plazo es consolidar la empresa en el ámbito local, luego a mediano y largo plazo conquistar el mercado nacional e internacional.

El trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos, en el primero se realiza un análisis del mercado de chocolates en el Perú, identificando el perfil y tamaño del

mercado. En el segundo capítulo se desarrolla la ingeniería del proyecto, en el tercero, se plantea la estrategia, delimitando los objetivos y la ventaja competitiva, por último, en el cuarto capítulo se presenta el análisis financiero, con el cual se determina que el proyecto es viable y rentable económicamente.

Presentamos este plan de negocio a fin de utilizarlo como guía, prestando especial atención a las pautas de inversión, viabilidad económica y la implementación del negocio en el mercado objetivo, siendo indispensable elaborar un plan de marketing acertado para la captación de clientes potenciales.

Capítulo 1

Análisis del mercado de chocolate en el Perú

1.1 Reseña histórica

El cacao pertenece a la familia de las esterculiáceas, especie *teobroma cacao*, originaria de los bosques tropicales de la América del Sur. Los mayas fueron los primeros que lo cultivaron hace más de 2500 años, luego los aztecas aprendieron con los mayas su uso y el cultivo.

A principios del siglo XVI, el español Cristóbal Colón recibió como regalo de bienvenida de los habitantes de una isla que hoy se le denomina Honduras, las primeras semillas de cacao. Con ellas se elaboraba el “xocolatl”, bebida de fuerte sabor que proporcionaba energía y vitalidad.

En Europa el consumo de la bebida hecha a base de cacao era restringido a la clase aristocrática y lentamente fue reconocida por sus propiedades estimulantes, diseminándose su consumo por toda Europa. Los europeos sustituyeron algunos ingredientes utilizados por los aztecas como la miel por el azúcar, y crearon la pasta de cacao, versión en forma sólida y compacta. A principios del siglo XIX surge la industria chocolatera que populariza el consumo del chocolate por toda Europa.

Según información brindada por Sierra Exportadora (2014), en el Perú se cultiva el 60% de todas las variedades de cacao conocidas, siendo los departamentos de Cusco, San Martín, Amazonas, Piura, Ayacucho y Junín donde se concentra el 80% de la producción nacional. La Organización Internacional del Cacao ha calificado al Perú como un país en donde se produce y exporta un cacao fino y de gran aroma, logrando el 36 % de la

producción mundial. Los principales mercados de exportación son Estados Unidos y la Unión Europea (Holanda, Alemania, Bélgica e Italia).

1.1.1 Antecedentes de la empresa

Rosmary Chévez Navarro, fundadora de Kayul, inició sus labores en la elaboración de chocolates en el año 2016 junto con la Asociación de Mujeres Emprendedoras (ASDEME); ella dio la iniciativa para darle valor agregado al cacao de la región de Buenos Aires – Morropón y elevar el consumo del chocolate orgánico. La idea surge en las instalaciones de la Cooperativa APROBO, entre los cooperantes como: el DED, Visad Asprobo y Municipalidad. Rosmary trabajó en este proyecto entre los años 2014 y 2015, luego decidió dejar la cooperativa y crear su propio negocio familiar con el objetivo de cambiar la cultura local del consumo del verdadero chocolate.

1.2. Objetivo

Elaborar un **plan de negocio** para la implementación de una fábrica de chocolates orgánicos a base de semillas de cacao cultivadas en la ciudad de Morropón (Piura). El cacao proveniente de esta provincia se ha consolidado como un producto exclusivo y uno de las mejores en el mundo de los chocolates finos.

1.3 Identificando el mercado

En el presente plan de negocio se aplicó los conocimientos adquiridos en el MDGE, con la finalidad de proponer un modelo de negocio familiar con gran potencial de desarrollo, apoyando en las etapas de planificación y ejecución, además, se prestará consultoría en el control del negocio.

1.3.1 Perfil de consumo

Los adolescentes entre 13 y 17 años y sobre todo las mujeres, son el segundo mayor consumidor de esta categoría con el 35%, este es el segmento idóneo que más se proyecta a crecer, por lo que la tendencia apunta a que incluso superen el consumo del público adulto, que hoy bordea el 38% aproximadamente.

1.3.2 Chocolates de consumo masivo

De acuerdo a la Norma Técnica Peruana (NTP 208.002:2008 – INDECOPI), para que un producto sea denominado chocolate, este debe contener un mínimo de 35% de cacao en su composición, del cual 18% como mínimo sería manteca de cacao y un 14% materia seca de cacao (pasta de cacao). Un producto que tenga menor cantidad porcentual del indicado por la norma es considerado golosina.

La mayoría de chocolates de consumo masivo son derivados; esta afirmación se basa en que el producto no contiene el porcentaje mínimo que la norma establece y sumado a ello, los fabricantes de estas golosinas no detallan la información porcentual del chocolate utilizado en la producción de los mismos.

A continuación, en la figura 1 se muestra el mercado de chocolates en el Perú, está dividido en 5 tipos de productos, los chocolates duros o compactos lideran la participación con el 43%. En esta categoría el producto líder en consumo es “Sublime” de la marca Nestlé con 50% de participación, seguido por Winter de Pro-cacao, y las marcas Maldito, Japi Croc y Condorito, de la empresa Negusa.

En segundo lugar, con un 26% se ubica los chocolates bañados, le sigue los chocolates de taza y rellenos, con un 13% y 12% respectivamente. Por último, los chocolates bombones ocupan el 6% de la torta.

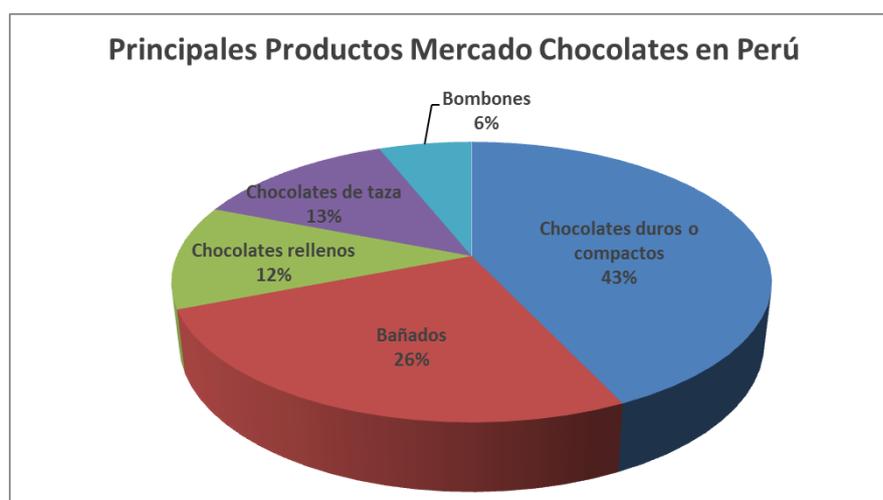


Figura 1. Principales productos chocolates en el mercado del Perú
Fuente: MITINCI / OGIER - Oficina de Estadística

1.3.3 Chocolates finos y artesanales

Este proyecto se ha segmentado hacia el mercado de chocolates finos y artesanales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes que aprecian la calidad y pureza del cacao.

Una empresa peruana de prestigio en la producción de chocolates finos es La Ibérica, ubicada en la ciudad de Arequipa. Fundada en 1909 por el español Juan Vidaurrázaga Menchaca, se dedica a la producción de chocolates, chocotejas, trufas, bombones, toffees, turrone y mazapán.

También destaca la marca Cacaosuyo, que recibió medallas de oro, plata y bronce en el International Chocolate Awards, realizado el 2015 en Londres. Fue reconocida por presentar el mejor chocolate de leche del mundo con su barra Piura Milk. Cacaosuyo actualmente tiene presencia en los países de Japón, Francia, Inglaterra, Suecia, Bélgica, etc.

La Cooperativa Agraria Industrial de Naranjillo, situada en la ciudad de Tingo María (Huánuco), ha inaugurado una planta de procesamiento y transformación de su marca de chocolate Gran Inka. Demandó una inversión de más de catorce millones de soles; siendo una planta totalmente automatizada que procesa 1,500 kilos de cacao peruano por hora.

Machu Picchu Foods es otra historia de éxito de la industria del chocolate, posee tres plantas con tecnología de punta que le permite desarrollar productos exclusivos:

- ✓ Planta de chocolate Callao: con una capacidad de producción de 25,000 TM anuales.
- ✓ Planta de cacao Pisco (Ica): con capacidad de procesamiento de 22,000 TM anuales.
- ✓ Planta de chocolate Kosher Parve (Pisco, Ica): libre de los principales alérgenos, con capacidad de producción de 1,500 TM anuales.

1.3.4 Precios

Al verificar la oferta de chocolates en los principales supermercados de la ciudad de Piura, tales como Plaza Veá, Tottus, Metro y en Magia Piura, tienda especializada en chocolates de origen, notamos que no hay una gama elevada de productos orgánicos con un alto porcentaje de cacao, característica que sí posee el chocolate Kayul, lo que sería la fortaleza principal de este producto.

La mayoría de marcas encontradas en la ciudad de Piura son importadas y los precios varían entre 8.20 y 20.00 soles, como se aprecia en la figura 2. Entre las marcas nacionales se encuentra La Ibérica, Orquídea y Magia Piura. La marca de chocolate Cacaosuyo no está disponible para venta en la ciudad de Piura, apenas en algunos puntos de venta en Lima, debido a que mayormente se distribuye en el mercado exterior.

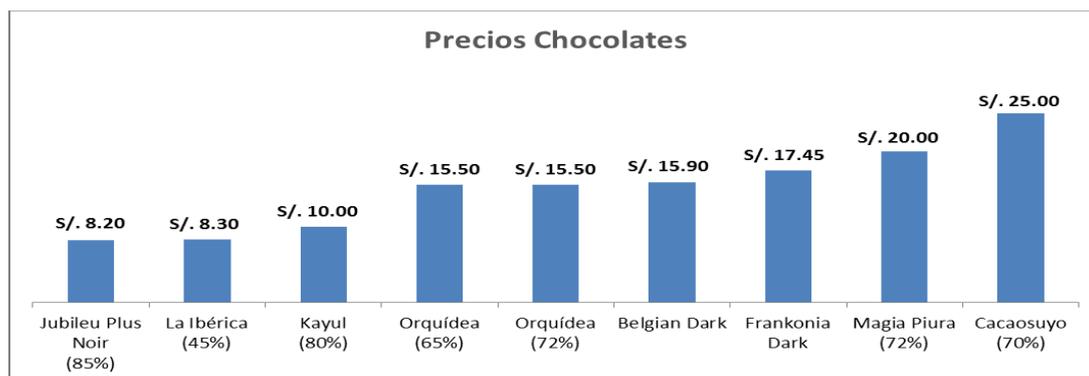


Figura 2. Precio de los chocolates en la ciudad de Piura

Fuente: Elaboración propia

1.4 Tamaño del mercado

Según el Ministerio de Agricultura, la demanda de chocolate es cubierta en parte por las importaciones. Históricamente, el Perú posee un bajo consumo per cápita de chocolate, que es de aproximadamente 700 gramos por año. Este consumo está marcado por chocolates con un porcentaje muy bajo de cacao, denominado golosinas.

La consultora Euromonitor International y América Economía presentaron un informe sobre el consumo de chocolate en América Latina en el 2014, el Perú se encuentra en el quinto lugar. Para el 2017, se estima una meta per cápita de consumo de chocolate de 1 kilo, lo que representa un incremento de 30% en el consumo promedio de 2014, según lo señalado por el presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), Francisco Rivas Chamba (Agraria.pe).

1.5 ¿Hacia dónde se dirige el mercado?

Según el Plan Estratégico de Mercado para la Promoción del Consumo Interno de Derivados del Cacao Nacional (MINAGE), el consumo de chocolate en el Perú ya no es estacional, sobre todo en el período de Navidad. Actualmente, el consumo se da en todos los meses del año, visualizándose un creciente incremento en los últimos años.

Existe una gran oportunidad en el mercado interno para ofrecer productos de calidad con porcentaje de cacao elevado, cuya demanda avanza a un ritmo promedio de crecimiento de 200% al año, según declaraciones de Lourdes Lares, Gerente General de Amazonia Chocolate.

Desde el año 2010 se realiza en la ciudad de Lima el Salón de Cacao y Chocolate, con el apoyo del sector público, privado y de Cooperación Internacional, dicho evento tiene como objetivos:

- Poner en valor el cacao peruano como producto originario y de amplia diversidad genética de la Amazonía peruana, fomentando el consumo interno de chocolate.
- Acercar la cultura del cacao y chocolate, informando al público en general sobre sus beneficios.
- Promover la integración e internacionalización de organizaciones de productores y empresas peruanas.
- Contribuir al desarrollo económico, tecnológico y social a nivel nacional.

El Salón de Cacao y Chocolate realiza desde el año 2015 el Concurso Nacional de Chocolate Peruano, con el fin de impulsar la industria emergente del chocolate fino en el país. Asimismo, el Perú pertenece a la lista elaborada por la ICCO (Organización Internacional del Cacao) como país productor de cacao fino y de aroma, garantizando su aceptación en esta industria.

1.6 Conociendo la competencia

En los últimos años se observa un incremento en la demanda y el interés por el chocolate piurano. Como competidores directos de Chocolates Kayul, están ASDEME (Asociación de Mujeres Emprendedoras) que se dedica a la producción de chocolate orgánico y Magia Piurana que posee una tienda propia en la ciudad de Piura.

ASDEME fue constituida en marzo del 2009, con el objetivo de organizar, dinamizar y visibilizar el rol de la mujer en la cadena productiva del cacao de origen, generando valor agregado como apoyo a los ingresos familiares.

Magia Piura se dedica a la producción de chocolates finos, helados artesanales, cakes e incluso cerveza artesanal a base de cacao. Esta tienda localizada en la Urbanización Santa

Isabel (Piura), estratégicamente ubicada en una zona gastronómica y comercial ofrece productos exclusivos y precios elevados.

La fundadora de la empresa Kayul tiene experiencia con el mercado de chocolates en Piura y Lima y posee el *know-how* del negocio por ser una de las fundadoras (experiencia-background) de una asociación de producción de chocolate orgánico en Buenos Aires.

1.7 Oferta de cacao orgánico en Piura

El cacao de Piura, según la zona, ostenta un porcentaje de 20% a 60% de cacao blanco o marfil; principalmente, es utilizado para mezclas especiales en la industria chocolatera de Europa. Muestra de ello es que ya en la última campaña se ha tenido como destino final a PRONATEC de Suiza e ICAM de Italia, con quienes se negociaron márgenes diferenciados de acuerdo a estas características.

En la figura 3, se presenta las variedades de cacao blanco y cacao lila que se cultiva en el distrito de Buenos Aires (Morropón, Piura), productos reconocidos y solicitados en los mercados internacionales y que cumplen con los altos estándares de calidad exigidos por los importadores.



Figura 3. Cacao blanco y cacao lila. Región Buenos Aires, Morropón
Fuente: Elaboración propia

Para lograr una exitosa incursión de la marca Kayul, es importante analizar la evolución de la producción de cacao en la región Piura, principal materia prima para la elaboración de chocolates finos.

En los últimos cinco años se aprecia un importante crecimiento. En el 2017 la producción de cacao en el Perú aumentó un 10% en comparación al año anterior. Por otro lado, la producción en la región Piura se redujo en 11% debido a los impactos generados por el Fenómeno del Niño Costero. La expectativa para el 2018 es llegar a los mismos niveles de producción del año 2016.

A pesar de la poca representatividad de nuestro país en la exportación de cacao en el mundo, cuando se refiere a la exportación del cacao orgánico, el Perú es el segundo mayor exportador, de acuerdo con lo señalado por la Asociación de Productores de Banano y Cacao Orgánico de Buenos Aires (ASPROBO), la producción destinada para el mercado interno equivale a un 10%, el restante 90% se destina al mercado externo.

En el siguiente gráfico se detalla la producción de cacao en Piura, entre el 2010 y 2018. Se aprecia un crecimiento sostenido hasta el año 2015, luego hay un descenso en la producción del 2016 y 2017, sin embargo, a lo largo del 2018 se logra un repunte equivalente a 659 toneladas, cifra que se podría incrementar a finales del año.

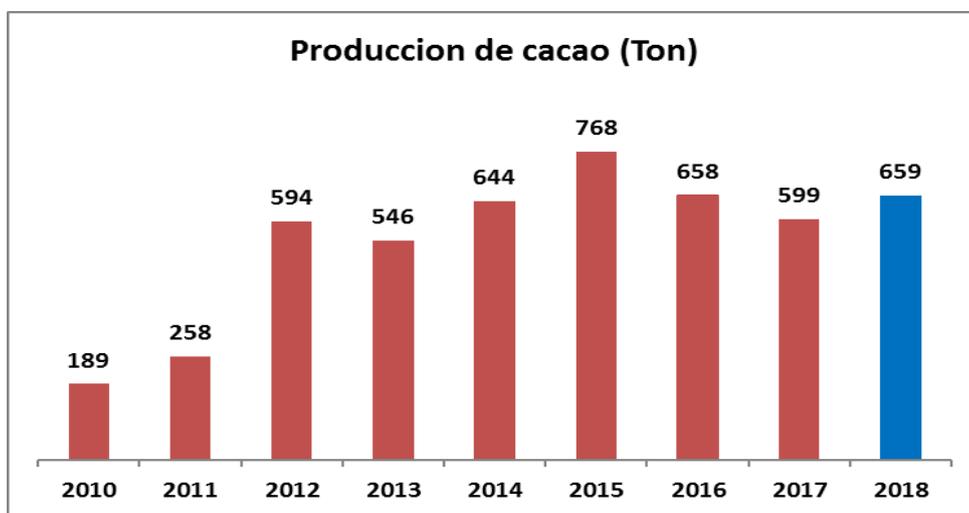


Figura 4. Producción en toneladas de cacao en Piura – 2010-2018

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

1.8 Determinación de la demanda

Para determinar la demanda del producto, se realizó una encuesta a los consumidores del chocolate Kayul de la zona de Piura, tales como trabajadores de la Compañía Minera

Miski Mayo, Hotel Costa del Sol, Centro Piurano, Gobierno Regional y Cacao del Norte, con el objetivo de conocer las preferencias del consumidor por el producto.

Fueron encuestadas 20 personas que representan los primeros clientes del chocolate Kayul. Como resultado de la encuesta se constató que el 50% de los consumidores de Kayul considera el sabor del producto como “verdadero chocolate”, el 30% valora el producto por el sabor del cacao y el 20% reconoce el producto por su “sabor único”.

Podemos obtener los siguientes resultados en la encuesta realizada con los consumidores:

- 94% consideran el producto como agradable
- 63% califican la textura del producto como suave

Seguidamente, en la tabla 1 se señalan los volúmenes de la demanda anual, los cuales fueron definidos por la capacidad de producción actual, teniendo en cuenta que no hay problemas de colocación del producto.

Tabla 1. Demanda anual en el mercado nacional

Producto	Demanda mensual	Demanda anual
Bombones (kg)	56	672
Tabletas (Kg)	84	1,008
NIBS (Kg)	40	480
Total	180	2,160

Fuente: Elaboración propia

En la misma tabla se detalla la demanda mensual de 140 kilos para la elaboración de bombones y tabletas; se ha considerado 20 días de producción en el mes y una producción diaria de 7 kg de chocolate. La demanda de 40 kg de NIBS fue definida por el volumen histórico de ventas de este producto. Actualmente toda la producción de Kayul tiene colocación en el mercado.

Uno de los objetivos de este trabajo fue ampliar la cartera de clientes y divulgar la marca de chocolates Kayul, asimismo, fomentar la cultura de consumo de chocolate orgánico en la región Piura.

1.9 Factor tierra

Los productores de semillas de cacao destinadas a la exportación hacia Europa, tienen un gran reto para mantenerse en el mercado a través del control de los niveles de agentes nocivos para la salud, por ejemplo, metales pesados como el cadmio (Cd). El Instituto Alemán tiene como estándar máximo de contenido de cadmio entre 0,1 – 0,3 mg por kilo de chocolate, independiente de la cantidad porcentual de cacao, además de eso, el *codex alimentarius*¹ establece el estándar de calidad (ECA) límite de 0.6 mg. kg⁻¹.

Según el Informe Final de Consultoría elaborado para la Central Piurana de Cafetaleros – CEPICAFE en el año 2014, se indica que las principales fuentes que contribuyen a la absorción y acumulación de cadmio en las semillas de cacao son los subsistemas: agua, suelo, planta y abonos utilizados.

El subsistema agua es un factor importante en el cultivo de cacao en el área de estudio (Piura y Tumbes), ya que estos cultivos reciben agua de riego superficial (captación de quebradas y ríos, conducción y distribución a predios) y agua subterránea (extracción de pozos, conducción y distribución al campo).

El subsistema insumos (abonos) también es un factor principal que debe ser evaluado en el cultivo de cacao, debido a la presencia de cadmio en los fertilizantes fosfatados. Los resultados del estudio “Informe Final de Consultoría elaborado para la Central Piurana de Cafetaleros – CEPICAFE en el año 2014” indica bajas concentraciones de cadmio en los

¹ Palabra en latín para un conjunto de estándares, códigos de prácticas, guías y otras recomendaciones relativas a los alimentos, tales como la producción y seguridad alimentaria reconocidas internacionalmente, con el objetivo de proteger al consumidor.

abonos utilizados en los cultivos de cacao. Los productores de cacao orgánico en Piura no realizan aplicaciones de fertilizantes en los cultivos.

El subsistema suelo también es un factor sujeto a análisis, ya que la absorción de nutrientes de la planta se hace a través del suelo, que a su vez recibe el agua de riego y lluvia, el abono, las hojas y residuos de la cosecha que se esparcen por el suelo en cada ciclo productivo.

A su vez, el subsistema planta está conformado por todos los órganos que participan en la absorción, conducción, transformación, translocación y aprovechamiento de los nutrientes que provienen del suelo y sustancias elaboradas por la misma planta. Las rutas de absorción de los nutrientes esenciales de planta tienen como destino final las hojas y las semillas de cacao. En la figura 5 se observa que el cadmio presente en el suelo es absorbido por las raíces de la planta de cacao y se concentra en las hojas, de donde fluye a los frutos y semillas.

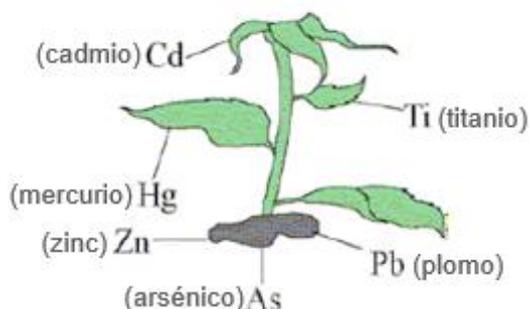


Figura 5. Zonas de acumulación de elementos metales en la zona foliar de la planta
Fuente: Informe Final de Consultoría elaborado para CEPICAFE – 2014

Los resultados del estudio elaborado en el 2014 para CEPICAFE, concluyeron que la concentración de cadmio en las semillas de cacao se encuentra en un rango promedio de 0.84 a 3.14 mg.kg⁻¹, los valores máximos se presentan en los sectores de Platanal Bajo, Charanal y Paimas. Todos los valores, mínimos promedio y máximo, superan el ECA de 0.6 mg.kg⁻¹, para el producto cosechado.

La recomendación del estudio es implementar planes de manejo para disminuir la concentración de cadmio en las almendras de cacao, por debajo de los estándares de calidad

establecidos, pues este metal tóxico se acumula en el organismo y causa graves daños a la salud humana.

Las medidas inmediatas recomendadas por el estudio fueron:

- a) Hacer la renovación sistemática de plantaciones viejas y reemplazarlas con selecciones clonales de menor absorción y calidad apropiada.
- b) Elaborar un programa de fertilización apropiado con dosis óptimas de abonamiento para el cultivo de cacao, lo cual permitirá mantener una población de plantas fortalecida en la nutrición mineral y con menor capacidad de absorción de cadmio y,
- c) Elaborar un programa de monitoreo permanente en suelos y aguas en zonas productoras de cacao, para realizar las prácticas de manejo y fertilización apropiadas y su sinergia o antagonismo con el cadmio investigado.

En lo que concierne al cacao exportado por la cooperativa ASPROBO, que sirve también como materia prima para la producción de chocolates Kayul, no existen antecedentes de algún embargo de exportación de las semillas de cacao que contengan elevados contenidos de Cadmio, y cuya procedencia sea del sector de Buenos Aires.

Los presidentes de la cooperativa, Arturo y Pablo Aguirre Alvarado, informaron que en el año 2012 la empresa Theobroma (dedicada a la producción de derivados del cacao y a cargo de las marcas Cacaosuyo y Amador) realizó pruebas en las semillas de cacao para exportación, y obtuvo resultados aceptables de $0.085 \text{ mg. kg}^{-1}$.

Capítulo 2

Desarrollo de la ingeniería del proyecto

2.1. Proceso productivo del chocolate orgánico

La materia prima para la elaboración del chocolate orgánico es el grano o haba de cacao, el secreto para obtener un buen chocolate orgánico reside en la calidad del grano elegido. El proceso de producción del chocolate Kayul abarca siete etapas (ver figura 6):

- 1) Selección de granos
- 2) Tostado
- 3) Pelado/triturado
- 4) Molienda
- 5) Conchado/batido,
- 6) Templado y,
- 7) Moldeado/envase

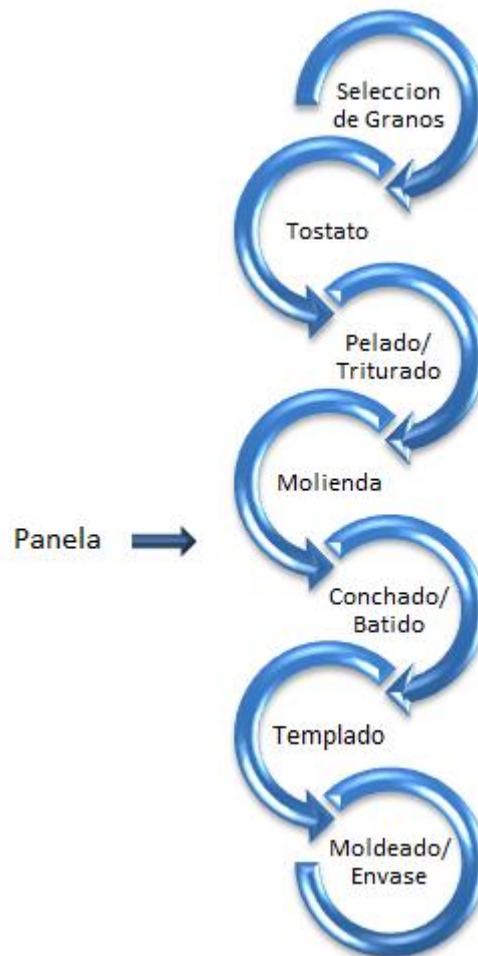


Figura 6. Proceso productivo del chocolate orgánico
Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Selección de granos

Para garantizar los niveles de calidad esperados en el producto final, el primer paso es hacer la selección de granos, las semillas son separadas por tamaño, los granos menores son descartados.

El proceso de limpieza se hace a través de 4 etapas: eliminación de impurezas gruesas por el proceso de tamizado, le sigue el proceso de eliminación de materia ferrosa con imanes, luego el deshuesado y eliminación de otras partículas de alta densidad y, por último, la recolección de polvo durante varias etapas de limpieza.

Este proceso permite la eliminación de partículas grandes y pequeñas, quitando materiales como madera, piedra, entre otros. La eliminación de partículas menores como polvo y arena evitarán el desgaste acelerado de las maquinas.

2.1.2 Tostado

En el proceso de tostado se separa el grano de cacao de su cáscara. Para iniciar el tratamiento óptimo el grano debe tener la humedad promedio de 7%. Los granos son tostados en una cocina industrial, en ollas de hierro, llegando a una temperatura de 95-110°C, donde se obtiene una humedad de egreso del 2%. El tostado también contribuye a eliminar por combustión algunas impurezas no deseadas.

Esta fase es de suma importancia para garantizar el sabor y aroma, debiendo respetar la temperatura ideal de tostado para evitar quemarlo, lo que modificaría sus características y significaría pérdida en la producción.

En la implementación de este proyecto, se observó una oportunidad de mejora en esta etapa: se prevé una inversión para la adquisición de un equipo de tostado que permitirá ahorrar tiempo en la ejecución de este proceso e incrementar la capacidad de producción que está limitada por ser un proceso manual. Este proceso pasará a ser totalmente automático: se ingresan las semillas a la máquina y se calcula el tiempo óptimo para el tostado y finalmente pasa por el proceso de descascarillado.

La inversión para la compra del equipo es de S/10,500 soles, el cual sería financiado a través de un préstamo. Es de especial consideración la adquisición de esta máquina porque permitirá un mejor control de calidad del tostado. Al medir la temperatura exacta del tostado se obtiene una mejor calidad del producto, en consecuencia, al incrementar la eficiencia del proceso se agilizará la producción de chocolate.

2.1.3 Pelado/Triturado

La cáscara del cacao tiene un alto contenido de dureza y el proceso de descascarillado debe ocurrir de manera adecuada; lo ideal es que esta se separe de forma perfecta del grano, luego de pasar por el proceso anterior.

2.1.4 Molienda

En esta etapa las semillas son procesadas por el molino, obteniendo pasta de cacao, esta es la base para la producción del chocolate Kayul. Este proceso es repetido una vez más para que la pasta tenga una mejor textura.

2.1.5 Conchado

El conchado es un proceso de batido del chocolate que ya está mezclado con la panela, este proceso lleva 24 horas y su objetivo es la pérdida de acidez del cacao, además de eso, mejora y ameniza el sabor del chocolate que obtiene homogeneidad en la masa.

2.1.6 Templado

El proceso de templado consiste en someter el chocolate a cambios de temperaturas definidos, con el objetivo de generar la cristalización de la materia grasa, adquiriendo la textura deseada del chocolate.

La temperatura del chocolate es elevada a 50°C y posteriormente pasa por el proceso de enfriamiento en un mármol frío y seco. Con una espátula se hace la manipulación de la masa de chocolate por toda el área de mármol, realizando la medición óptima de temperatura.

El chocolate templado de manera correcta presenta brillo intenso, fácil desmolde, color y textura homogéneas.

2.1.7 Moldeado/Envase

En esta etapa la pasta de chocolate es puesta en moldes, se debe controlar la temperatura del chocolate con varias mediciones. Los moldes son sometidos a presión de golpes continuos para la consolidación, luego reciben el resfriamiento y cristalización, y por último, se observa el brillo en el producto y estaría listo para el proceso de envase.

Capítulo 3

Estrategia

3.1 Análisis de la empresa

El análisis es esencial en toda empresa, a través de él se diagnostica y evalúa los puntos fuertes y débiles que contribuyen o impiden el logro de los objetivos de la organización, una vez identificadas las fortalezas y debilidades se puede definir la estrategia adecuada que permita lograr las metas establecidas.

3.1.1 Visión

Ser una empresa familiar organizada y consolidada, aplicando innovación y tecnología a la elaboración y venta de chocolates orgánicos de calidad, cubriendo las expectativas de los clientes. Asimismo, generar fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida en el área de influencia directa.

3.1.2 Misión

Producir un chocolate orgánico de calidad en la ciudad de Piura y satisfacer el paladar de los apreciadores de chocolates finos en el mercado nacional e internacional.

3.1.3 Objetivos

- ✓ Posicionar nuestros productos en mercados y centros comerciales.
- ✓ Ser reconocidos por la calidad e inocuidad de nuestros productos y contar con el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de nuestra economía familiar y la de nuestros trabajadores.
- ✓ Ser sostenible en el tiempo.

3.1.4 Objetivos específicos

- ✓ Educar el paladar de nuestros consumidores, de tal manera que sepan diferenciar entre golosina y chocolate de muy concentrado sabor.
- ✓ Preservar un sabor original para un crecimiento sostenible, logrando la fidelización de nuestros clientes en el tiempo.
- ✓ Incrementar el número de consumidores en la ciudad de Piura y buscar nuevos clientes.
- ✓ Elaborar productos de alta calidad con precios competitivos.

3.1.5 Ventaja competitiva

La característica que diferencia a Kayul de las otras empresas chocolateras es que su producto es 100% orgánico y natural. En su elaboración no se emplea mezclas de semillas de cacao de otras zonas y tampoco se utiliza azúcar blanca en su preparación. Esta ventaja es apreciada por el segmento meta, ya que este producto está enfocado en consumidores de chocolates finos con alto grado de cacao en su elaboración y con bajo tenor de azúcar.

La materia prima está disponible en la zona de Piura. La producción de semillas de cacao en la región de Morropón viene creciendo a lo largo de los años y chocolate Kayul tiene un convenio de compra de semillas a través de la cooperativa ASPROBO (Cooperativa de Productores de Cacao y Banano Orgánico).

El experto chocolatero Iván Murrugarra² comenta que el cacao piurano tiene buena reputación, pues hasta las mejores pastelerías de Francia ofrecen productos con el grano de Morropón. Al respecto argumenta que “En su mayoría son granos blancos y el perfil es afrutado, cítrico, con toques de nuez. Tiene sabores organolépticos diferentes que lo da el

² Con 8 años de experiencia en chocolatería y 4 años en pastelería. Desde hace 5 años se dedica a la investigación sobre la genética de los cacaos en el Perú, incluyendo sus procesos de cosecha y post cosecha para la elaboración de chocolate fino.

Consultor y capacitador en las diferentes áreas de la cadena de valor del cacao y chocolate, desde la parte inicial de los procesos en campo hasta la elaboración de chocolate.

Catador de chocolate y diferentes maridajes.

suelo, el sol, el clima y la genética. El cacao de Piura es un grano amazónico adaptado al suelo piurano; esa suma da una denominación de origen”.

El consumo de los productos de chocolates finos y alta concentración de cacao está orientado a la exportación. Los chocolates Kayul poseen la ventaja de ofrecer un producto único en la región de Piura (100% natural, libre de grasa y preservantes).

Con una pequeña cartera de clientes en Lima y Piura se percibe que el producto es de calidad y también existe demanda en la región.

3.1.6 Chocolates Kayul: Productos

A continuación se detalla la gama de productos que ofrece chocolates Kayul:

- **NIBS:** Su presentación es por kilogramo, se obtiene de la semilla de cacao luego de tostada, pelada y triturada (figura 7).



Figura 7. NIBS de cacao
Fuente: Elaboración propia

- **Chocolate para taza:** Barra de 90 gramos, 100% cacao piurano. Se utiliza en la preparación de chocolate caliente para taza, su consumo en el Perú es muy popular en las festividades navideñas (Figura 8).
- **Chocolate en barra de 90 gr (1):** Está compuesto por un 70% de cacao piurano + 30% de panela.



Figura 8. Kayul barra 90 gr
Fuente: Elaboración propia

- **Chocolate en barra 90 gr (2):** Tableta compuesta por un 60% de cacao piurano + 40% de panela.
- **Bombones de chocolates rellenos:** Se vende en caja de 12 unidades, los sabores ofertados son: Maracuyá, Hierba Luisa, Menta, Algarrobina, Café, Quinoa, Chía, Manjar, Ajonjolí y Kiwicha

Capítulo 4

Análisis financiero

4.1. Estructura de costos

La estructura de costos permite conocer el uso adecuado de los recursos humanos y financieros de una empresa, además sirve para saber si es viable o no el modelo de negocio que se plantea. En la tabla 2 se detalla los costos fijos y variables de la empresa:

Tabla 2. Estructura de costos fijos y variables

Costos Fijos	Costos Variables
Personal (2)	Semillas Cacao
Impuesto SUNAT	Panela
Luz	
Agua	
Gas	
Otros gastos	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 3 se presenta con mayor detalle la estructura de costos unitarios por proceso productivo, considerando una producción mensual de 180 kg.

Tabla 3. Estructura de costos unitarios por procesos productivos

Producción Mensual (Kg)	180
Estructura de Costos	S/ Kg
Costo Fijo	6.54
Mano de Obra (2)	7.14
Luz	0.64
Agua	0.09
Gas	0.25
Otros gastos	0.14
Impuesto - SUNAT	0.14
Materia Prima - Semilla	19.50
Materia Prima - Panela	6.00
Depreciación Tostado	S/ Kg
Maquina Tostado	0.63
Depreciación Pelado	S/ Kg
Maquina Pelado/Triturado	0.40
Depreciación Molienda	S/ Kg
Maquina Molienda	0.04
Depreciación Batido	S/ Kg
Maquina Batido	0.23
Depreciación Templado	S/ Kg
Refrigeradora	0.07
Moldeado/Envase	S/ Kg
Tabletas (Caja + Aluminio)	0.58
Bombones (Caja 12 unidades)	0.70
Bombones (Aluminio)	0.07
Relleno Bombones	5.00

Fuente: Elaboración propia

La estructura de costos no es compleja, dentro de los costos fijos se ha considerado la mano de obra de 2 personas, teniendo en cuenta la capacidad de producción de chocolate por el tamaño de la planta instalada. Con la maquinaria adquirida, la producción diaria máxima de chocolate sería de 7.0 kg, que es la capacidad de las 2 máquinas batidoras.

Los principales insumos necesarios para la producción del chocolate son básicamente las semillas de cacao y la panela, que varía de acuerdo al tipo de concentración del chocolate. En la producción de bombones se agregaría el costo del relleno.

En la elaboración de la estructura de costos es muy importante detallar los costos exactos de producción, para que luego en la toma de decisiones se defina el precio de venta y la utilidad que se desea obtener con la venta del producto

Con la información expuesta en el cuadro 3, se calculó el costo por kilo de cada producto y la utilidad generada.

Según se aprecia en la tabla 4, el primer producto semi-acabado NIBS genera pérdida de S/.1.07 por kilo, es necesario hacer la revaluación de este producto y tomar la decisión de si se debe continuar con su producción. Si se decide su permanencia en el mercado, el precio de venta debe ser corregido de forma inmediata para no seguir generando pérdidas.

Tabla 4. Costo por proceso versus calidad

Costo (NIBS) Semi - acabado - Soles/Kg										Ingreso (S/ por Kg)	Utilidad	
Costo Fijo	Semillas Cacao	Tostado	Pelado Triturado	Total						S/.26.00	-S/.1.07	
S/.6.54	S/.19.50	S/.0.63	S/.0.40	S/.27.07								
Costo Chocolate 100% - Soles/Kg										Ingreso (S/ por Kg)	Utilidad	
Costo Fijo	Semillas Cacao	Tostado	Pelado Triturado	Molienda	Conchado Batido	Templado	Moldeado/ Envase	Total		S/.77.00	S/.49.01	
S/.6.54	S/.19.50	S/.0.63	S/.0.40	S/.0.04	S/.0.23	S/.0.07	S/.0.58	S/.27.99				
Costo Chocolate 70% - Soles/Kg										Ingreso (S/ por Kg)	Utilidad	
Costo Fijo	Semillas Cacao	Tostado	Pelado Triturado	Molienda	Panela	Conchado Batido	Templado	Moldeado/ Envase	Total	S/.77.00	S/.53.06	
S/.6.54	S/.13.65	S/.0.63	S/.0.40	S/.0.04	S/.1.80	S/.0.23	S/.0.07	S/.0.58	S/.23.94			
Costo Chocolate 60% - Soles/Kg										Ingreso (S/ por Kg)	Utilidad	
Costo Fijo	Semillas Cacao	Tostado	Pelado Triturado	Molienda	Panela	Conchado Batido	Templado	Moldeado/ Envase	Total	S/.77.00	S/.54.41	
S/.6.54	S/.11.70	S/.0.63	S/.0.40	S/.0.04	S/.2.40	S/.0.23	S/.0.07	S/.0.58	S/.22.59			
Costo Bombones - Soles/Kg										Ingreso (S/ por Kg)	Utilidad	
Costo Fijo	Semillas Cacao	Tostado	Pelado Triturado	Molienda	Panela	Conchado Batido	Templado	Relleno	Moldeado/ Envase	Total	S/.120.00	S/.90.87
S/.6.54	S/.13.65	S/.0.63	S/.0.40	S/.0.04	S/.1.80	S/.0.23	S/.0.07	S/.5.00	S/.0.77	S/.29.13		

Fuente Elaboración propia

Continuando con el análisis, notamos que el costo unitario del chocolate 100% cacao es superior a los costos de los chocolates de 70% y 60% cacao, asimismo, se aprecia que estos productos tienen el mismo precio de venta que el producto 100% de cacao, el cual genera una utilidad menor a los demás productos. Las barras de 70% y 60% generan mayor

utilidad, ya que en su elaboración se utiliza menos materia prima de cacao por la adición de panela.

Por último, la utilidad por la venta de los bombones es superior a la de chocolates en barra en un 95%, siendo este el producto más rentable.

4.2 Recursos operativos

Para el buen funcionamiento de una empresa es imprescindible establecer cuáles son los recursos operativos que se utilizarán en la ejecución de las actividades y de esta manera alcanzar las metas y objetivos trazados.

4.2.1 Inversiones

Dentro de las inversiones se ha contemplado la adquisición de bienes de equipo que ayudarán a consolidar el proceso productivo de la empresa Kayul. A continuación en la tabla 5 se detalla de forma pormenorizada la inversión que se realizará:

Tabla 5. Inversión del proyecto

Inversión	S/.	Status
Tostadora	S/.10,500.00	Falta
Descascariadora	S/.6,800.00	ok
Molino	S/.600.00	ok
Batidor/Conchadores	S/.3,900.00	ok
Mesa marmol	S/.200.00	ok
Moldes /Paletas	S/.298.00	ok
Refrigeradora	S/.1,200.00	ok
Termometro	S/.120.00	ok
Reforma local	S/.10,000.00	Falta
Formalizacion legal	S/.5,000.00	Falta
Registros Sanitarios	S/.6,852.00	Falta
Total Proyecto	S/.45,470.00	
Inversión necesaria	S/.32,352.00	

Fuente: Elaboración propia

Para la implementación del proyecto se ha calculado una inversión total de S/45,470.00, suma que se utilizará en la compra de equipos y remodelación del local. Se debe precisar que ya se realizó una inversión inicial de S/ 13,118 soles, dicho monto fue utilizado en la compra de los siguientes equipos: Descascarilladora, molino, conchadora, mesa de mármol, moldes/paletas, refrigeradora y termómetro.

Por lo tanto, existe la necesidad efectiva de capital de S/ 32,352 soles para la compra de una tostadora y una conchadora adicional. Adicionalmente, se invertirá en la reforma de la sede de la fábrica (Buenos Aires), gastos de constitución de la empresa y demás registros sanitarios de sus productos, lo que permitirá la comercialización de los mismos en establecimientos comerciales.

4.3 Cronograma del financiamiento de terceros

Se hace necesario un financiamiento bancario por el valor de S/32,353 soles sin intereses, para ser utilizado en la compra de los equipos faltantes, lo cual permitirá duplicar la capacidad de producción de chocolate. Actualmente, la capacidad de producción es el cuello de botella en el negocio ya que existe demanda por el producto.

En la tabla 6 se presenta el cronograma de pagos del préstamo otorgado, se ha considerado 12 cuotas fijas de S/ 3,020 soles con una TEA de 12%:

Tabla 6. Cronograma de pagos

Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Total
S/3,020	S/36,234											

Fuente: Elaboración propia

4.4 Flujo de caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja de la empresa, nos da cuenta de los ingresos y egresos de la empresa proyectado a 5 años.

Tabla 7. Flujo de caja proyectado

INVERSION	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Activo Fijo	13,118					
Capital de Trabajo	2,000					
TOTAL INVERSION	15,118	0	0	0	0	0
OPERACIONES						
(+) Ingresos por Servicios		71,354	171,249	171,249	171,249	171,249
(-) Costo Operaciones		(23,506)	(56,414)	(56,414)	(56,414)	(56,414)
(+) Ahorro Depreciación		3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
(-) Gastos Financieros (Principal + Intereses)		(15,098)	(21,137)			
TOTAL OPERACIONES	0	36,050	96,999	118,135	118,135	118,135
FLUJO DE CAJA	15,118	36,050	96,999	118,135	118,135	118,135
TASA DESCUENTO	13%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	341,433					

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Flujo de caja económico - VAN y TIR – Conclusiones

El flujo de caja del plan de negocio indica que es viable y que se recupera la inversión en el año 01 con una tasa de descuento de 13%, combinado con una VAN positiva de S/ 341,433 soles en un periodo de cinco años.

Conclusiones y recomendaciones

- El negocio de chocolates finos orgánicos es viable según el flujo de caja proyectado, se recomienda que Kayul realice un financiamiento a corto plazo para la compra de equipos y remodelación de la fábrica actual, ello permitirá ampliar la capacidad de producción de chocolates.
- En lo que concierne a la producción, se aconseja cambiar la receta del chocolate, ya que actualmente la producción diaria máxima de una batidora es de 2.8 kg, siendo la capacidad de la máquina de 3.5 kg, así habrá un incremento de la producción en 20%, logrando mayor eficiencia en los costos.
- Se recomienda gestionar los registros sanitarios de 100% de los productos, con la finalidad de garantizar la comercialización en establecimientos comerciales.
- Los precios de venta de los chocolates en barra deberían ser revisados, se ha verificado que otros chocolates con porcentajes más bajos de cacao o los productos considerados golosinas tienen un precio superior a Kayul. Por ejemplo, el precio de venta para barras de 90 gr. de 100%, 70% y 60% cacao es de S/.7.00, su precio de venta es 40% inferior al del chocolate Cacaosuyo.
- Chocolates Kayul debería participar en el próximo concurso del Salón del Chocolate realizado anualmente en Lima, de esta forma se impulsa la empresa para que sea reconocida en el mercado de chocolates finos orgánicos y también ampliaría su cartera de clientes.

- En la encuesta realizada a los clientes consumidores del chocolate Kayul, el 25% reconoce que el embalaje del producto es poco atractivo, se sugiere evaluar otras opciones de embalaje, a fin de mejorar la percepción del producto por los clientes.
- Kayul tendría que invertir en la obtención de la certificación orgánica de sus productos, logrando así una mayor participación en este segmento del mercado consumidor.
- La divulgación del producto a través del desarrollo de este trabajo, ha propiciado que chocolates Kayul eleve el número de clientes consumidores en la ciudad de Piura, tales como: Hotel Costa del Sol Piura, Matalaché (cobertura para licores), Kakao del Norte, Compañía Minera Miski Mayo, Restaurant TAO, Centro Piurano, etc.
- El exdirector de Miski Mayo recomendó el producto Kayul a la tienda de productos orgánicos La Sanahoria (Lima), esta es una excelente oportunidad para el crecimiento de la marca Kayul a nivel nacional.
- Sería conveniente establecer la cadena de distribución del producto. Es muy importante definir una estrategia de colocación del producto en el mercado en el tiempo oportuno, actualmente existe dificultades logísticas entre Morropón y Piura.
- Igualmente, se aconseja establecer una persona responsable de las finanzas de la empresa, al tratarse de una empresa familiar, los recursos de la empresa no deben mezclarse con las finanzas familiares, lo cual suele ser un comportamiento común.
- Para asegurar la sostenibilidad y sucesión de la empresa familiar, todos los integrantes de la familia deberían involucrarse con los procesos de producción, distribución, comercialización y marketing del producto.

Anexo 1. Encuesta Chocolate Kayul

1) ¿Cómo calificaría el sabor del producto?

A) Agradable

B) Desagradable

C) Normal

2) ¿Cómo calificaría la textura del producto?

A) Suave

B) Cremoso

C) Pastoso

D) Duro

3) ¿Cómo le parece la presentación general del producto?

A) Agradable

B) Provocativo

C) Poco atractiva

Comentarios: _____

4) ¿Reconoce el sabor del producto?

A) Sí ¿Cuál?

B) No

5) ¿Le gusta este producto?

A) Sí

B) No

¿Por qué?

6) En la presentación de 100 gramos, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

A) Menos de 6 Soles

B) Menos de 8 Soles

C) Menos de 10 Soles

7) ¿Consumiría este producto regularmente?

A) Sí

B) No

¿Por qué?

8) ¿Le pareció innovador este producto?

A) Sí

B) No

¿Por qué?

9) ¿Con qué frecuencia consume chocolate?

A) Diario

B) Quincenal

C) Mensual

D) 1-2 veces al año

10) ¿Crees que el consumo de chocolate trae beneficios para la salud?

A) Sí

B) No

¿Por qué?

Referencias bibliográficas

- Agraria.pe** (06 junio de 2016). *Consumo per cápita de chocolate en Perú se duplicaría en dos años*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-chocolate-en-peru-11257>
- Cacaosuyo** (s.f.). *You are about to discover our biggest secret*. Recuperado de <http://unbouncepages.com/cacaosuyo/>
- Candy Industry.** (2015). *2015 Global Top 100*. Recuperado de <https://www.candyindustry.com/2015-Global-Top-100-Part-4>
- Cocoazone.** (s.f.). *La vida en chocolate*. Recuperado de <http://cocoazone.weebly.com/curativo.html>
- Código.pe** (24 agosto de 2015). *Perú ocupa el quinto lugar en consumo de chocolate en América Latina*. Recuperado de <http://www.codigo.pe/marketing/peru-ocupa-el-quinto-lugar-en-consumo-de-chocolate-en-america-latina/>
- Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural** (2010). *Boletín de Análisis por Producto: Cacao*. Archivo PDF. Recuperado de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5388/1/CACAO%20Last.pdf>
- Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo** (17 marzo de 2011). [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://cnaranjillo.blogspot.pe/2011/03/chocolate-gran-inka_17.html

Diario Correo (15 julio de 2015). *Cacaosuyo es considerado el mejor chocolate del Perú*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/miscelanea/cacaosuyo-es-considerado-el-mejor-chocolate-del-peru-602370/>

Gestión (09 febrero de 2015). *Minagri: Exportaciones peruanas de cacao superaron US\$ 234 millones en el 2014*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-exportaciones-peruanas-cacao-superaron-us-234-millones-2014-76350>

International Cocoa Organization (2018). *Annual Report 2014-2015*. Recuperado de <http://www.icco.org/about-us/icco-annual-report.html>

La Ibérica (2018). [En línea]. Disponible en <https://www.laiberica.com.pe/>

Machu Picchu Foods (s.f.). [En línea]. Disponible en <http://www.mpf.com.pe/>

Ministerio de Agricultura y Riego (2018). [En línea]. Disponible en <http://minagri.gob.pe/portal/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). Obtenido de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>

Perú 21 (27 julio de 2016). *Estos son los mejores chocolates del Perú*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/son-mejores-chocolates-peru-223404>

Perú. Ministerio de Agricultura y Riego (julio de 2016). *Estudio el cacao en el Perú y el mundo*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/478>

PQS. La voz de los emprendedores (19 octubre de 2015). *Cacaosuyo gana medalla de oro al Mejor Chocolate del Mundo*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/cacaosuyo-theobroma-mejor-chocolate-del-mundo>

Produce (s.f.). *Descripción del subsector*. Archivo PDF. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1543.pdf>

Publimetro (01 octubre de 2013). *Por un mes más chocolatero*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-peru-mas-chocolatero-17071>

Salón de Cacao y Chocolate (2018). Recuperado de <http://salondelcacaoychocolate.pe/>

Sierra Exportadora (s.f.). *Cacao peruano*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/cacao/que-significa.php>

Sierra y Selva (15 febrero de 2015). *Planta de procesamiento de cacao de Huánuco*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mHLoh9pce1Y>

Significadoz (28 enero de 2015). *Cacao : Beneficios y propiedades curativas del cacao para la salud*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wQ7Dai3Flew>

Slideshare (2013). *Informe Produlce*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/PRODULCE/informe-produlce-2013>

Stephen T. B. (2008). *The Science of Chocolate*, 2a ed., Cambridge: RSC.

Wikipedia (s.f.). *Definición de Concheado*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Conche#Concheado>