

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
DERIVADOS DEL CAFÉ Y CACAO ORGÁNICOS POR
PARTE DE LA COOPERATIVA CEPROAA UBICADA
EN EL DEPARTAMENTO AMAZONAS, PROVINCIA
DE UTCUBAMBA, DISTRITO CAJARURO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autores:

**Bach. César Wagner Aguirre Togas
Bach. Diana Cecilia Garnique Miranda**

Chiclayo, 10 julio del 2015

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
DERIVADOS DEL CAFÉ Y CACAO ORGÁNICOS POR
PARTE DE LA COOPERATIVA CEPROAA UBICADA
EN EL DEPARTAMENTO AMAZONAS, PROVINCIA
DE UTCUBAMBA, DISTRITO CAJARURO**

POR:

**Bach. César Wagner Aguirre Togas
Bach. Diana Cecilia Garnique Miranda**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra
Presidente de Jurado

Lic. Marita Cruz Pupuche
Secretaria de Jurado

Mgtr. Carlos León De la Cruz
Vocal/Asesor de Jurado

Chiclayo, 2015

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a nuestros padres, quienes fueron las personas que siempre estuvieron y están apoyándonos constantemente para ser mejores cada día, así mismo a nuestro asesor, por su paciencia, conocimientos y consejos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestras familias, amigos y profesores porque creyeron en nuestro esfuerzo, dedicación y constancia siempre.

RESUMEN

El “estudio de factibilidad para producción y comercialización de derivados de café y cacao orgánico”, hacia el mercado local, nacional, fue priorizado por la Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas – CEPROAA, con el propósito de demostrar la viabilidad para desarrollar sostenidamente la producción y comercialización de chocolates y café tostado molido, incrementando sus ingresos y el de las familias productoras de café y cacao mediante el mejoramiento de la calidad y comercialización de sus productos.

La CEPROAA cuenta con un centro de acopio y planta de procesamiento de café y cacao en el distrito de Cajaruro, provincia de Bagua Grande.

El estudio ha proyectado la producción de 1720 quintales de grano de cacao (Quintales de 50 kg. Aproximadamente) el primer año de producción, luego el crecimiento será del 5% para los años siguientes. La producción anual de grano de café pergamino (Quintales de 55 kg. Aproximadamente) en el primer año será de 7600 quintales y el crecimiento para los años siguientes será del 10%. Asimismo, se producirá 8000 tabletas de chocolate dulce de 50 gr. cada una, 7800 tabletas de chocolate bitter de 50 gr., 4000 tabletas de chocolate a la meza de 100 gr. Y 3400 paquetes de café tostado molido de 250 gr. La producción será durante todo el año, con 288 días de trabajo útiles en cada año.

Según el flujo neto de fondos desde el punto de vista privado ha demostrado ser rentable, los indicadores VAN = S/. 800,277.68 y TIR= 72% son positivos y bastante satisfactorios. Este análisis garantiza la viabilidad y recuperación del capital invertido en el tercer año operativo, por lo que se recomienda su implementación con dos líneas de producción: productos procesados (café y cacao en grano) y productos transformados (chocolates y café tostado molido).

Palabras claves: Factibilidad, Café Orgánico, Cacao Orgánico

ABSTRACT

The "feasibility study for production and marketing of derivatives of organic coffee and cocoa", to local, national market was prioritized by the Central Cooperative Agricultural Producers of Amazonas - CEPROAA, in order to demonstrate the feasibility to develop steadily the production and marketing of chocolate and ground roasted coffee, increasing their income and that of producing coffee and cocoa families by improving the quality and marketing of their products.

The CEPROAA has a collection center and processing plant coffee and cocoa Cajaruro district, province of Bagua Grande.

The study has projected 1720 production of cocoa bean quintals (sacks of 50 kg. Approximately) the first year of production, then the growth will be 5% for the following years. The annual grain production of parchment coffee (55 kg Quintales. Approximately) in the first year will be 7600 quintals and growth for the following years it will be 10%. 8000 will also be produced tablets of sweet chocolate 50 gr. each, 7800 tablets of bitter chocolate 50 gr., 4000 chocolate bars to 100 gr meza. And 3400 packages of ground roasted coffee 250 gr. Production will be throughout the year, with 288 days of useful work each year.

According to the net flow of funds from the private point of view it has proved profitable, indicators $VAN = S / . 800,277.68$ and $TIR = 72 \%$ are positive and quite satisfactory. This analysis guarantees the viability and recovery of investment in the third operating year capital so that its implementation is recommended with two production lines: processed products (coffee and cocoa beans) and processed products (chocolates and ground roasted coffee).

Keywords: Feasibility, Organic Coffee, Organic Cocoa

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	; Error! Marcador no definido.
2.1. Análisis del Macroentorno	15
2.1.1. Análisis SEPTTE: Condiciones del Entorno	15
2.1.2. Núcleo Competitivo de Porter	18
2.2. Análisis del Microentorno	23
2.2.1. Cadena de Valor	25
2.2.2. Análisis Interno	27
2.2.3. Análisis FODA	31
2.2.4. Matriz EFE	33
2.2.5. Matriz EFI	36
2.2.6. Ejes estratégicos de la Cooperativa	38
2.3. Modelo de Negocio	40
2.3.1. Descripción del Modelo de Negocio	42
III. MATERIALES Y MÉTODOS	43
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	43
3.2. Métodos y Recolección de Datos	43
3.3. Procesamiento y Análisis de Datos	47
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1. Viabilidad de Mercado	51
4.1.1. Oferta y Demanda	51
4.1.2. Plan de Marketing	64
4.1.3. Plan de Ventas	76
4.2. Viabilidad Operacional	79
4.2.1. Productos a Comercializar	80
4.2.2. Necesidades y Requerimientos de Materia Prima e Insumos	81
4.2.3. Proceso Productivo para la elaboración de Chocolate	85
4.2.4. Proceso productivo para la elaboración de Chocolate a la Taza	88
4.2.5. Proceso productivo para la elaboración de Chocolate Bitter y Chocolate Dulce	88

4.2.6.	Proceso productivo para la elaboración del Café Tostado Molido _____	90
4.2.7.	Proceso de Producción de Café Pergamino _____	92
4.2.8.	Proceso de Producción de Cacao en Grano _____	94
4.2.9.	Maquinaria y Equipo _____	95
4.2.10.	Infraestructura Tecnológica _____	95
4.2.11.	Manual de Funciones de las Áreas de Comercialización y Producción _____	99
4.2.12.	Ámbito Geográfico de Intervención _____	102
4.2.13.	Plan de Producción _____	102
4.2.14.	Programa de Producción _____	102
4.2.15.	Política de Ventas _____	103
4.2.16.	Política de Cobro _____	103
4.2.17.	Control de Calidad _____	104
4.3.	Viabilidad Organizacional _____	104
4.3.1.	Estructura Organizacional _____	104
4.3.2.	Visión _____	106
4.3.3.	Misión _____	107
4.3.4.	Principios y Valores _____	107
4.3.5.	Portafolio de Servicios _____	108
4.3.6.	Principales Indicadores de Cooperativa CEPROAA _____	110
4.3.7.	Objetivos de la Cooperativa CEPROAA _____	111
4.3.8.	Efectos Socio – Económicos _____	111
4.4.	Viabilidad Económica - Financiera _____	113
4.4.1.	Inversiones _____	113
4.4.2.	Requerimiento de Materia Prima e Insumos _____	114
4.4.3.	Proyección de Ingresos _____	117
4.4.4.	Proyección de Egresos _____	117
4.4.5.	Análisis Económico _____	118
4.4.6.	Estado de Resultados _____	119
4.4.7.	Flujo de Caja _____	120
4.4.8.	Análisis de Riesgos _____	121
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	124
5.1.	Conclusiones _____	124
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	125
VII.	ANEXOS _____	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis SEPTE	15
Tabla 2: Cadena de valor	24
Tabla 3: Análisis Foda	31
Tabla 4: Matriz EFE	33
Tabla 5: Matriz EFI	36
Tabla 6: Modelo de Negocio	40
Tabla 7: Universo de fabricantes y muestra	44
Tabla 8: Chocolate Bitter y Dulce	70
Tabla 9: Chocolate de Taza	71
Tabla 10: Café Tostado	72
Tabla 11: Productos CEPROAA	73
Tabla 12: Proyección de ventas anuales I	79
Tabla 13: Proyección de ventas anuales II	79
Tabla 14: Cartera de Productos	80
Tabla 15: Clasificación de grano de cacao para exportación NTP-ISO-2451-2006	82
Tabla 16: Proveedores de Materia Prima e Insumos	84
Tabla 17: Requerimiento de Maquinaria y Equipos	113
Tabla 18: Materia prima e insumos para producir Chocolate Dulce	114
Tabla 19: Materia prima e insumos para producir Chocolate Bitter	114
Tabla 20: Materia prima e insumos para producir Chocolate a la Taza	115
Tabla 21: Materia prima e insumos para producir Café Tostado Molido	115
Tabla 22: Materia prima e insumos para producir Café y Cacao en grano	116
Tabla 23: Proyección de Ingresos Totales	117
Tabla 24: Resumen de Egresos Totales	118
Tabla 25: Estado de Resultados	120
Tabla 26: Flujo de Caja Proyectado (S/.)	120
Tabla 27: Evaluación Económica	121
Tabla 28: Escenario Mínimo o Pesimista	122
Tabla 29: Escenario Máximo u Optimista	122
Tabla 30: Costo de Materia Prima e Insumos	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: % de participación de Chocolates con Leche _____	62
Gráfico 2: % de participación de Chocolate Puro _____	63
Gráfico 3: Principales características del Chocolate _____	68
Gráfico 4: Principales características del Café Tostado Molido _____	69

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1; Tabla de registro de fabricantes y marcas de café tostado molido _____	44
Imagen 2: Tabla de registro de fabricantes de chocolates _____	45
Imagen 3: Tabla de registro de chocolates similares a los nuestros _____	46
Imagen 4: Tabla de condiciones para realizar Focus Group a consumidores _____	47
Imagen 5: Principales Empresas Fabricantes de Chocolate _____	59
Imagen 6: Marcas de Chocolates Competidores Directos _____	60
Imagen 7: Participación de Marcas de Chocolates más vendidos _____	61
Imagen 8: Participación de Marcas por volumen económico en Supermercados _____	64
Imagen 9: Flujograma del Procesamiento del Chocolate _____	87
Imagen 10: Flujograma de Producción de Café Tostado Molido _____	92
Imagen 11: Plano de la Planta de Procesamiento _____	97
Imagen 12: Organigrama Estructural _____	106
Imagen 13: Ratios de la Cooperativa CEPROAA (2012 – 2013) _____	119
Imagen 14: Arbol del problema _____	127

I. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa CEPROAA (Central de Productores Agropecuarios de Amazonas) ha desarrollado un trabajo continuo en la producción y comercialización de café y cacao orgánico. La Cooperativa CEPROAA ha recibido el acompañamiento de parte de la ONG AVSI desde los primeros meses del año 2011, apoyada por el proyecto “Promoción de la Competitividad de Productores de Café y Cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba” - Región Amazonas, financiado por el Fondo Ítalo Peruano, beneficiado de capacitación y asistencia técnica. Esto último es importante para el crecimiento de la Cooperativa donde surgió la necesidad de la identificación y diseño de una visión comercial.

Existió una carencia en la identificación y determinación de una visión comercial que les permita acceder a nuevos mercados, proceso que tiene un déficit general y no se desarrolló de forma continua, problema creado por falta de conocimientos técnicos que no se implementaron en capacitaciones o charlas que se desarrollan en la asociación, siendo esto un obstáculo para plasmar ideas de desarrollo progresivo que permitan crear una visión comercial que ayudaría a encaminar objetivos futuros que se planteen, los cuales generen ingresos para el bienestar personal y crecimiento de la Cooperativa.

La Cooperativa CEPROAA para producir y comercializar café, cacao y derivados, se basó principalmente en la demanda creciente del mercado internacional de cacao y café producidos orgánicamente, y en la disponibilidad de café y cacao orgánico en la región Amazonas catalogados como uno de los mejores, por su calidad, variedad de aromas y sabor. Asimismo se consideró los resultados de los estudios de mercado en los segmentos industrial, supermercados y en el consumidor final para determinar la demanda de Chocolates y Café – CEPROAA, realizado en la ciudad de Lima con financiamiento de la Cooperativa, en el mes de febrero de 2014.

En este sentido, el problema de la investigación es: ¿Es factible la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao orgánicos por parte de la cooperativa CEPROAA ubicada en el Departamento de Amazonas, provincia de Utcubamba, distrito de Cajaruro?

Como hipótesis, se considera que es factible la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao orgánicos por parte de la cooperativa CEPROAA, porque existe una oferta y demanda favorable, que involucran dichos productos.

Asimismo, el objetivo general fue: determinar la factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao orgánico por parte de la cooperativa CEPROAA.

Los objetivos específicos desarrollados fueron: determinar la Viabilidad de Mercado para la elaboración de una Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados de café y cacao orgánicos por la cooperativa CEPROAA, determinar la Viabilidad Técnico – Operativa para la elaboración de una Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados de café y cacao orgánicos por la cooperativa CEPROAA, determinar la Viabilidad Organizacional para la elaboración de una Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados de café y cacao orgánicos por la cooperativa CEPROAA y determinar la Viabilidad Económico Financiera para la elaboración de una Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados de café y cacao orgánicos por la cooperativa CEPROAA.

La presente investigación se justifica porque este estudio pretendió ayudar a la Cooperativa CEPROAA a optimizar sus procesos de producción y comercialización mediante la creación y diversificación de nuevos productos hacia mercados diversos y que actualmente no comercializa, generando que dicha Cooperativa tenga una exitosa incursión del producto, presencia de marca y expansión a través de nuevas oportunidades de negocio.

Realizar este estudio de factibilidad permitió conocer y analizar variables fundamentales que influyen en todos los procesos de la Cooperativa, dentro de estas variables encontramos objetivos, metas, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, competencia, características del mercado meta, logística, aspectos culturales, costos, viabilidades, adaptaciones, modificaciones o cambios al producto, y financiamiento entre otras.

Con el fin de que la Cooperativa logre producir y comercializar exitosamente sus nuevos productos derivados acorde a los gustos, preferencias y exigencias que exija el mercado meta, sumándole su potencial orgánico; es por esto que se realiza el presente estudio de factibilidad.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis del Macroentorno

Para el presente estudio de factibilidad se analizará el Macroentorno en factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos.

2.1.1. Análisis SEPTE: Condiciones del Entorno

Se tomó como una herramienta para planificar mejor la estrategia de la empresa y tiene factores: Político, Económico, Social, Tecnológico.

Tabla 1: Análisis SEPTE

ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO	POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"> - Posible crecimiento del PBI en el Perú será entre 4% o 5%. - El crecimiento de puestos de trabajo es favorable trimestre a trimestre. - Mayor accesibilidad a mercados regionales con cercanía geográfica. - La zona de producción y comercialización está libre de IGV. - Se financia e invierte con capital propio, el cual es administrado sosteniblemente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores transfieren sus valores personales a sus preferencias de marca, productos y servicios. - Para el consumidor final el precio y la calidad serán variables secundarias en la toma de decisiones de compra. - Eventos influyentes como la EXPOCAFE y el Salón del Cacao y Chocolate generan mayor beneficios de ventas, crecimiento clientes y sobre todo generación de nuevos mercados locales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La fabricación industrial de los cafés instantáneos se encuentra en crecimiento así como la fabricación de chocolates que no son 100% puros. - Las redes sociales como centro principal de marketing o herramienta generadora de ventas online actualmente es la tendencia. - Sistematización en los procesos de fabricación y comercialización con TI. 	<ul style="list-style-type: none"> - La ley N° 29271 – Ley que establece el fomento y promoción de las cooperativas como empresas que promueven desarrollo económico y social. - Iniciativas de financiamiento o con garantías de cosechas próximas, con tasas de

			<p>interés muy bajas.</p> <p>- Exigencia de productos orgánicos certificados.</p> <p>- Políticas de la empresa para la capacitación en mejoramiento del cultivo y reforestación de sus áreas naturales.</p>
--	--	--	---

- Factores Económicos

- El crecimiento del PBI en el Perú está destinando a crecer en un 4% a 5%, lo que implica que el nivel de consumo de las personas está en aumento, generando una ventaja de compra para la empresa.
- El crecimiento de tasas de empleo crece trimestre a trimestre en un registro del 4.8%, generando mayor calidad de vida y mayor consumo individual.
- El acceso a mercados a nivel regional actualmente es favorable en temas de cercanía geográfica y crecimiento industrial de regiones en potencia como Cajamarca y Amazonas, entre otras.
- Gracias a la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, la Cooperativa se encuentra no afecta al impuesto general a las ventas (IGV).

- El financiamiento para proyectos de inversión y gestión de recursos es propio, dado que CEPROAA cuenta con anterioridad con un fondo de respaldo.
- Factores Socioculturales
 - La tendencia de los consumidores finales a transferir sus valores personales a sus preferencias de marca, productos y servicios.
 - Para el consumidor final el precio y la calidad serán variables secundarias en sus respectivas decisiones de compra.
 - La realización de eventos a nivel nacional y de afluencia internacional como son la EXPOCAFE y CONVENCION EN EL SALON DE CHOCOLATE generan beneficios para poder gestionar canales de venta internacional así también canales de distribución nacional, generando expectativas positivas en temas de comercialización.
- Factores Tecnológicos
 - El crecimiento del mercado de cafés instantáneos crece constantemente aumentando la aceptación de productos sustitutos del café tostado molido, a su vez la fabricación industrial de chocolates con manteca de cacao se mantienen.
 - Las redes sociales como fuente principal de llegada al consumidor final a través de publicidad estratégica y masiva, las redes sociales actualmente son la principal fuente de publicidad que genera impactos positivos de compra.
 - Uso de tecnologías de información para sistematización de los principales procesos de la Cooperativa tanto en comercialización como en producción, generando beneficios en reducción de tiempo y costos.

- Factores Político Ambiental

- La generación de la ley N° 29271 – Ley que establece el fomento y promoción de las cooperativas como empresas que promueven desarrollo económico y social es una gran ayuda para asociaciones y cooperativas en desarrollo.
- Las principales entidades financieras en la región amazonas ofrecen créditos agrarios, los cuales tienen como propósito generar en el agricultor iniciativa de financiamiento para la producción de sus cosechas futuras.
- El mercado cada día es más exigente en cuanto a temas de salubridad, es por eso que es necesaria la certificación de calidad, producción y comercio justo para generar primas económicas y valor agregado en los productos.
- CEPROAA tiene como política empresarial el mejoramiento de los cultivos de sus asociados a través de capacitaciones constantes en temas de productividad y calidad. La reforestación también es un tema relevante.

2.1.2. Núcleo Competitivo de Porter

Para determinar qué tan atractivo es el mercado para la producción y comercialización de chocolates, café tostado molido y de exportación para la CEPROAA, se desarrollará el análisis sectorial de Michael Porter.

2.1.2.1. Grado de Rivalidad entre Competidores Potenciales

En el mercado de chocolates y café no existen competidores directos, este mercado tiene la particularidad que permite coexistir a los potenciales competidores, sin competir unos con otros. Sin embargo, se considera como competidores indirectos pasivos a todas aquellas organizaciones y empresas que califican para ser componentes del mercado. El mercado de chocolates y café es atractivo, apreciándose cierta rivalidad entre los competidores indirectos expresados en las siguientes variables:

- Crecimiento: En este mercado el crecimiento es progresivo, en el sector se observa que muchas organizaciones que están optando por incorporar líneas de producción y comercialización de chocolates y café tostado molido, utilizando como materia prima los granos de cacao y café puros y orgánicos.
- Competidores: En el mercado nacional existen alrededor de 15 empresas más importantes que producen chocolates, siendo Nestlé Perú S.A la que tiene mayor participación (22%), seguida de La Ibérica S.A (11.3%), Molitalia S.A (10.4%), Kraft Foods Perú S.A (10.1%). Para el caso de chocolate en tabletas compactas con alto porcentaje de cacao puro, existen alrededor de 20 marcas más importantes, siendo Orquídea la que tiene mayor participación (16.6%), le siguen Havanna (12.9%), Trumpf Gourmet (11.9%). Para el café tostado molido, existen alrededor de 8 fabricantes con mayor participación, siendo la marca Cafetal la de mayor participación (41.5%), seguida de Alto Mayo S.A (13.3%).
- En el mercado de exportación, en el ámbito de influencia de la CEPROAA existen 3 organizaciones productoras de cacao y café orgánico, que tienen importante participación en el mercado regional. A nivel nacional existen más de 15 empresas que exportan café orgánico, destacando la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras que tiene la mayor participación del mercado (25.4%) seguida de la Cooperativa Agraria La Florida (16.6%) y NOR ANDINO (7.3%).
- Diferenciación: Los productos tienen alto grado de diferenciación, expresado en el tipo de materia prima que se utiliza en su fabricación, la calidad, precio, presentación del empaque del producto, además se les atribuye ventajas comparativas con respecto a los demás que se encuentran en el mercado.
- Barreras de Salidas: Los canales de comercialización son complejos, ya que el colocarlo en algún canal de distribución directo al consumidor es

arriesgarse al rechazo por ser productos que se introducirán en nuevos mercados.

La Cooperativa CEPROAA, actualmente promociona sus productos con la marca UTKKU, solo en las ferias regionales y nacionales, en eventos especiales como el Salón del Chocolate en la ciudad de Lima, y la exhibición de los productos de forma permanente, sólo en el local de la Cooperativa en la ciudad de Cajaruro.

2.1.2.2. Amenaza de Entrada de Competidores Potenciales

El mercado de chocolates y café es atractivo, sin embargo existen barreras de entrada a estos negocios, los que se indican a continuación:

- Costo de Inversión

La producción y comercialización de chocolates y café requieren maquinarias y equipos especializados que demanda una mediana inversión, por lo que atrae a empresarios que tengan posibilidades de inversión en este negocio.

- Economía de Escala

Las organizaciones con presencia en el mercado de chocolates y café, compiten rigiéndose principalmente por los volúmenes de producción para tener una economía de escala, según la intensidad de la competencia y los compromisos de compra de los clientes.

- Efectos en la Curva de Experiencia

La experiencia de la empresa y el posicionamiento de los productos en el mercado de chocolates y cafés son factores fundamentales en el negocio, ya

que la aceptación y satisfacción del consumidor es la mejor publicidad para los productos, lo cual trascenderá en los clientes potenciales.

- Identificación de la Marca

La marca como imagen del producto en el mercado es determinante en el éxito del negocio, lo cual es primordial para su distribución ya que los chocolates y cafés son productos que cotidianamente se consumen en los diferentes mercados, mayormente en los meses de invierno.

En la marca, lo llamativo y la originalidad tienen un rol preponderante para que el producto logre su posicionamiento en el mercado.

2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

En el mercado de chocolates y cafés los proveedores tienen bajo poder de influencia para formar parte de la competencia, por lo siguiente:

- Proveedores: En el mercado existen muchos proveedores de insumos para la producción de chocolates y cafés, lo que garantiza la viabilidad y el desarrollo del negocio.
- Cambio de Proveedor: La existencia en el mercado de una oferta importante de distribuidores de insumos, el cambio de proveedor no afectará la producción normal de los productos.
- Participación de Proveedores en el Negocio: La probabilidad de que los proveedores de insumos participen en el negocio de la fabricación de chocolates y café para ser parte de la competencia, es baja, por lo general, las empresas dedicadas a proveer insumos solo se especializan en esta actividad.

- **Importancia del Sector:** La producción y comercialización de chocolates y cafés es de gran importancia para los proveedores de insumos, más aun cuando se sabe que la demanda y oferta de estos productos experimentan crecimiento.

2.1.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

El mercado de chocolates y cafés es atractivo, más aún, si la tendencia de la demanda se viene incrementado en los últimos años y los clientes cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y los precios a pagar por ellos.

Los factores que influyen en la negociación con los compradores son:

- **Existencia:** En el mercado objetivo, existen consumidores dispuestos a adquirir chocolates y cafés de las características consideradas para la implementación del presente proyecto de inversión.
- **Probabilidad que los Clientes realicen mi Negocio:** El mercado objetivo está caracterizado por empresas y personas dispuestas adquirir un producto novedoso y que satisfaga sus necesidades, más no la intención de formar parte de la competencia, por lo tanto la probabilidad de que los clientes participen en el negocio es baja.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** El mercado de chocolates y café está concentrado en pocas empresas que brindan productos similares, sin embargo hay una presencia creciente de productos sustitutos que influyen directamente en la participación del mercado.
- **Disponibilidad de Productos Sustitutos:** Los productos sustitutos están disponibles en el mercado para su compra y se comercializan en condiciones similares que los chocolates y el café.

- Agresividad: Las empresas y organizaciones que ofertan los productos sustitutos son agresivas en la promoción y publicidad de sus productos, con el propósito de ganar el mercado y lograr la preferencia de los clientes.

2.2. Análisis del Microentorno

La Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas CEPROAA se fundó el 27 de noviembre del 2004, se ubica en el distrito de Cajaruro provincia de Utcubamba departamento de Amazonas.

La Cooperativa CEPROAA es una organización de derecho privado, actuando como persona jurídica, que agrupa a varias personas de la región Amazonas que realizan actividades agrícolas y/o pecuarias, con el objeto de realizar una actividad empresarial sin fines de lucro, para el beneficio de sus integrantes y su funcionamiento se basa, fundamentalmente en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre de Cooperativa CEPROAA. Todos cooperan para beneficiarse de forma directa, obteniendo un bien, un servicio en las mejores condiciones.

Tabla 2: Cadena de valor

CADENA DE VALOR DE CEPROAA				
Infraestructura de la Empresa				
<ul style="list-style-type: none"> - Convenio estratégico con la Cooperativa NORANDINO SAC., para temas de financiamiento, comercialización y apoyo técnico a la CEPROAA. - Ampliación de instalaciones para la construcción del laboratorio de producción de chocolates, café tostado molido entre otros. 				
Gestión de Recursos Humanos				
<ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado para llevar a cabo los procesos de producción oportunos. - Constante capacitación a todo el personal para optimizar los procesos y mejor manejo de maquinaria de producción. - Motivación económica para el desempeño mensual. - Gerencia participativa 				
Desarrollo de Tecnologías				
<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria especializada para la producción de chocolates, café tostado molido entre otros. - Implementación de las tecnologías de información para un mejor manejo de recursos, orden de registros, marketing digital entre otros. 				
Aprovisionamiento				
<ul style="list-style-type: none"> - Compra de insumos, materia prima para la producción de productos transformados y no transformados. - Almacenaje para acopio de café y cacao. 				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing	Servicio Post Venta
<ul style="list-style-type: none"> - Control de inventario, almacenaje, inventario planeamiento del transporte, generación de comprobantes de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesaje, análisis de muestra, catación. - Selección, despulpado, fermentación, lavado, secado, almacenamiento. - Limpieza, tostado, descascarillado, molienda. - Mezclado refinado conchado, moldeado, enfriado, temperado, envasado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago oportuno a proveedores, información oportuna de la base de datos, generación de comprobantes de venta y transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión masiva en redes sociales (Facebook, Twitter, etc.). - Publicidad orientada a promocionar la calidad orgánica de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente mediante redes sociales y vía telefonía. - Solución de reclamos. - Evaluación de la satisfacción de nuestros clientes mediante encuestas electrónicas y telefónicas.

ACTIVIDADES DE APOYO

15%

ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.2.1. Cadena de Valor

El análisis obtenido mediante esta cadena de valor por porcentajes de cada bloque de actividades tanto de apoyo como primarias, nos refieren el valor añadido que se obtiene en cada proceso que tiene CEPROAA; se puede observar que la infraestructura de la empresa es una actividad de apoyo con la participación del 62% de la Cooperativa por ser un actividad vital para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Asimismo en las actividades diarias, la gerencia de operaciones donde se concentra la mayor fuerza de trabajo de CEPROAA cuenta con porcentaje del 8%, esta actividad es necesaria para el giro del negocio, así misma va orientada a la productividad y el maximizar la calidad de los productos siendo el punto de quiebre para su comercialización y acogida.

Se puede determinar el margen de utilidad en un promedio del 15%, siendo este un porcentaje apreciable, pudiéndose optimizar, mediante reajustes después de realizar un análisis de gasto individual por actividad para llegar a 20%. Con respecto a los demás porcentajes a continuación.

2.2.1.1. Actividades de Apoyo

- Infraestructura de la Empresa: El convenio estratégico con NORANDINO SAC. y el tener la infraestructura para la ampliación del laboratorio productivo tienen un porcentaje del 62%.
- Gestión de Recursos Humanos: El personal capacitado, conjuntamente con la participación activa de la gerencia que motiva el trabajo en equipo, como también los incentivos económicos para todos suman un porcentaje del 7%.
- Desarrollo de Tecnologías: La maquinaria especializada para la adecuada producción de chocolates y café tostado, sumándole el buen uso de las tecnologías de información son identificados por un 2%.

- **Aprovisionamiento:** La compra de materia prima (Café y Cacao), insumos de producción entre otros, asimismo el almacenaje en temas de acopio representan un 5%.

2.2.1.2. Actividades Primarias

- **Logística de Entrada:** Cuenta con 5 subdivisiones que son la de control de inventario, recepción, almacenaje, inventario y planeamiento de transporte, agregando también la generación de comprobantes de pago todo esto con un 3% de la cadena de valor.
- **Operaciones:**
 - Pesaje, análisis de muestra, catación.
 - Selección, despulpado, fermentación, lavado, secado, almacenamiento.
 - Limpieza, tostado, descascarillado, molienda.
 - Mezclado refinado conchado, moldeado, enfriado, temperado, envasado.

Todas las operaciones anteriores son necesarias y obligatorias para la producción y comercialización de todos los productos, esta actividad es la que más contribuye en las actividades primarias con un 8% en la cadena de valor.

- **Logística de Salida:** Cuenta con 2 subdivisiones, la primera el pago oportuno a los proveedores y en segundo lugar la información pertinente de la base de datos de la cooperativa en temas de distribución, agregamos a estas subdivisiones la entrega de los comprobantes de pago necesarios para la salida de productos.

- Marketing: Difusión masiva en redes sociales y medios informáticos “free”, generación de publicidad orientada a promocionar la calidad orgánica de los productos representan el 5% de la cadena de valor.
- Servicio Post Venta: Atención al cliente mediante redes sociales y vía telefónica, la solución de sus reclamos y evaluar la satisfacción de los clientes mediante encuestas electrónicas o telefónicas representan un 5% de la cadena de valor.

2.2.2. Análisis Interno

2.2.2.1. Factores de Éxito

- Alianza Comercial

La Cooperativa CEPROAA es socia de la Cooperativa NOR ANDINO SAC., con quien tiene una alianza estratégica comercial, lo que garantiza la comercialización de la producción acopiada de los productos orgánicos para los mercados europeos y americanos preferentemente. NOR ANDINO SAC es una organización de segundo nivel, compuesta por organizaciones de base, con presencia en las regiones de Piura, Cajamarca, Amazonas y Tumbes. Tiene amplia experiencia en la Agro exportación de productos de pequeños productores, contando para ello con membrecías a nivel nacional (Coop. Nor Andino, Coopac Nor Andino, Cámara de Comercio y Producción de Piura, entre otras) e internacional (Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo- CLAC, FLO Internacional, Cooperativa Sin Fronteras, Twin Trading, CONAPI, Café Direct, ETIMOS). Los mercados de COOPAC NOR ANDINO son: orgánico, Comercio Justo, Reinform Alliance, Sostenible, Café Practice, Amigable a las Aves/ Bajo Sombra, etc.

- Calidad de los Productos

La calidad de los productos café y cacao que proveen los asociados a la cooperativa, presentan condición física y sensorial favorable para ser comercializado directamente por CEPROAA y atreves de NOR ANDINO en el mercado externo y local en condiciones ventajosas.

- Producción Orgánica

La demanda creciente de los productos orgánicos garantiza la comercialización de la producción café y cacao de la Cooperativa, por COOPAC NOR ANDINO. El mercado local valora de cierto modo la calidad del café y cacao de buena calidad. Existen condiciones para vender café y cacao bajo el sello comercio justo, por ser socia la CEPROAA de COOPAC NOR ANDINO.

La Cooperativa CEPROAA ha logrado buenas calificaciones por la calidad del cacao y café en eventos nacionales. Últimamente según informaciones de COOPAC NOR ANDINO, ha obtenido una certificación por el contenido de cadmio en los granos de cacao, cuyo resultado es menor a los contenidos de cadmio del cacao de Tumbes y Piura, lo que le da una ventaja competitiva importante respecto a otros productores.

- Infraestructura Disponible

La Cooperativa CEPROAA cuenta con infraestructura operativa para la cosecha de cacao y café, con un almacén para el acopio, lo cual garantiza el control y almacenamiento de la oferta para su posterior traslado a la planta de COOPAC NOR ANDINO y en el negocio con empresas comercializadoras locales.

- Asistencia Técnica

La Cooperativa CEPROAA recibió el apoyo del Proyecto: “Promoción de la competitividad de los productores de café y cacao en las provincias de Bagua y

Utcubamba” el cual contribuyó a mejorar la gestión de la Cooperativa en aspectos organizacional - empresarial y técnico productivos, lo cual garantiza una adecuada gestión de la calidad de los productos y fortalece un proceso comercial transparente.

- Oferta Competitiva

Los diferenciales pagados por los consumidores de cacao y café en los espacios de negociación de COOPAC NOR ANDINO por los productos orgánicos y comercio justo, contribuyen a que la oferta de la cooperativa sea más competitiva en el mercado local. Los clientes que adquieren café y cacao por COOPAC NOR ANDINO, están muy interesados en el cacao y café de Amazonas.

2.2.2.2. Factores Externos

- Competencia

En el mercado existen empresas y organizaciones productoras de chocolates y cacao que enfrentan a un mercado altamente competitivo por diferentes marcas que pueden representar un factor crítico para el negocio.

El estudio de mercado realizado en el segmento industrial para determinar la demanda de chocolates y café – CEPROAA, se puede apreciar que para el caso del mejor grano y cobertura de chocolate, las mejores zonas de producción son de Chanchamayo 37.5%, Cusco 25.0%, Oxapampa, Bagua y Uchiza empatan con 12.5% seguido de otras provincias pero con menor porcentaje de respuesta, para el caso de café tostado molido y en grano, la mayoría de entrevistados señala que Cusco 66.7% es una de las mejores zonas de producción, también se mencionan otras zonas pero con menor porcentaje de respuesta.

- Consumo del Café y Chocolates

De estudios realizados, se sabe que existe una demanda creciente de chocolates y café, sin embargo la mayor parte de los que la consumen no sabe apreciar el tipo y calidad de un buen chocolate o café tostado, esto se nota principalmente en los centros de venta como restaurantes, cafeterías y chocolaterías. Ante este hecho, el café comercial soluble con buenas promociones comerciales, constituye una amenaza para los productos elaborados a base de grano de cacao y café puro.

- Precios de los Productos

La especulación y las reservas existentes, son dos factores que crean niveles de volatilidad en el mercado. En el Perú, a pesar de la fluctuación de precios en el mercado internacional, los productores de café y cacao en estos últimos años se caracterizan por su afán de acceder a nuevos mercados y conseguir mejores precios, lo cual a su vez incrementa sus ingresos logrando transformar su entorno y mejorar su calidad de vida de sus familias y de las comunidades donde reside.

2.2.2.3. Factores Internos

- Gestión Organizacional y Empresarial

La Cooperativa CEPROAA es una organización conformada por pequeños productores y productoras de café y cacao, la misma que está en pleno proceso de consolidación dirigencial y asociativa para emprender una gestión empresarial.

En su proceso de cambio organizacional y lograr con ello los fines para lo cual fue creada, la Cooperativa ha tenido que reestructurar los cargos directivos de sus consejos de administración, vigilancia y comité electoral; a la vez modificar parcialmente su estatuto, e incluir en dicha modificatoria la inclusión de la mujer

en sus respectivos comités femeninos. La gestión organizacional y empresarial es fundamental para alcanzar una base social funcional.

- **Gestión de la Producción Certificada**

Tanto el cultivo de café como del cacao, constituyen un importante producto básico de la economía de los pequeños productores y productoras de Bagua y Utcubamba; sin embargo el proceso productivo de ambos cultivos no alcanza los niveles de competitividad esperados, debido al débil manejo técnico con enfoque de mercado orgánico. En la Cooperativa CEPROAA se ha iniciado un proceso para la certificación orgánica para todos los socios, lo cual es la base para una certificación sostenible. Los órganos de gobierno de la Cooperativa serán los encargados de velar su fiel cumplimiento, e impulsarán la implementación de un sistema interno de control adecuado al interior de la Cooperativa, quien velará por el cumplimiento de las normas y la actualización de la certificación a través de las inspecciones externas para alcanzar una producción sostenible (producción orgánica). Es compromiso de la Cooperativa renovar año tras año la certificación orgánica.

- **Gestión Comercial**

La Cooperativa CEPROAA es el principal acopiador de café y cacao de sus asociados para su comercialización. La Cooperativa todavía no alcanza una relación comercial directa con el comprador en el espacio internacional.

2.2.3. Análisis FODA

Tabla 3: Análisis Foda

Fuente: CEPROAA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Terrenos con condiciones micro climáticas apropiados para la producción de café y	Falta de fidelidad e identificación de los socios con la Cooperativa para proveer materia prima.

cacao de variedades que no existen en otras regiones.	
Alianza estratégica con la COOPAC NOR ANDINO SAC. para la comercialización de productos en el mercado nacional y del exterior.	Transformación de los productos en otro lugar fuera de la Cooperativa, por no disponer de una planta de transformación de café y cacao propia.
Infraestructura propia para el beneficio y secado del cacao.	No cuentan con un sistema integral de acopio para café y cacao.
Productos conocidos y aceptados en el mercado.	Falta de poder de negociación directa para la comercialización de los productos, se realiza a través de distribuidores.
Materia prima producida orgánicamente para la elaboración de chocolates y cafés.	Los asociados no disponen de capital de trabajo para el cumplimiento de las normas de las certificaciones de comercio justo y orgánico.
Personal capacitado para el acopio de cacao y café.	Los productores desconocen las exigencias de calidad de los consumidores finales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento en la demanda de cacao y café orgánico a nivel nacional e internacional gracias a la tendencia mundial de consumo de productos naturales e inocuos.	Precipitaciones pluviales persistentes y aparición de plagas que debilitan la productividad y calidad del café y el cacao.
Existencia de nichos de mercados para productos de café fino y aromático, café orgánico y café especial; cacao fino o de aroma, cacao orgánico y especial.	Presencia de acopiadores que debilitan la solidez de la obtención de calidad de café y cacao.

Nichos de mercado que pagan prima por productos orgánicos y de comercio justo, por encima del comercio convencional o de volumen.	Presencia de sustitutos del café y cacao en el mercado.
Organización continúa de ferias comerciales a nivel nacional y mundial con la participación de productores para la exhibición y venta de productos.	Recesión económica gradual que sufre la economía Europea y Americana.
Presencia en la zona de programas de desarrollo productivo, empresas certificadoras, entidades financieras	Inestabilidad del precio del dólar que afecta las exportaciones del país.
Presencia de fuentes cooperantes en la región Amazonas.	Los impuestos estatales, incrementan los costos operativos

Elaboración: Propia

2.2.4. Matriz EFE

Tabla 4: Matriz EFE

MATRIZ EFE – EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
O1: Crecimiento en la demanda de cacao y café orgánico a nivel nacional e internacional gracias a la tendencia mundial de consumo de productos naturales e inocuos.	0.20	4	0.8

O2: Existencia de nichos de mercados para productos de café fino y aromático, café orgánico y café especial; cacao fino o de aroma, cacao orgánico y especial.	0.15	4	0.6
O3: Nichos de mercado que pagan prima por productos orgánicos y de comercio justo, por encima del comercio convencional o de volumen.	0.10	4	0.4
O4: Organización continúa de ferias comerciales a nivel nacional y mundial con la participación de productores para la exhibición y venta de productos.	0.10	3	0.3
O5: Presencia en la zona de programas de desarrollo productivo, empresas certificadoras, entidades financieras.	0.05	3	0.15
O6: Presencia de fuentes cooperantes en la región Amazonas.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
A1: Precipitaciones pluviales persistentes y aparición de	0.10	1	0.1

plagas que debilitan la productividad y calidad del café y el cacao.			
A2: Presencia de acopiadores que debilitan la solidez de la obtención de calidad de café y cacao.	0.05	2	0.1
A3: Presencia de sustitutos del café y cacao en el mercado.	0.15	1	0.15
A4: Recesión económica gradual que sufre la economía Europea y Americana.	0.010	2	0.02
A5: Inestabilidad del precio del dólar que afecta las exportaciones del país.	0.025	2	0.05
A6: Los impuestos estatales, incrementan los costos operativos	0.015	2	0.03
TOTAL	1		2.85

El puntaje alcanzado fue de 2.85 lo cual muestra que el sector se encuentra en un contexto propicio y la empresa es competitiva.

2.2.5. Matriz EFI

Tabla 5: Matriz EFI

MATRIZ EFI – EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
F1: Terrenos con condiciones micro climáticas apropiados para la producción de café y cacao de variedades que no existen en otras regiones.	0.25	4	1
F2: Alianza estratégica con la Cooperativa NOR ANDINO SAC para la comercialización de productos en el mercado nacional y del exterior.	0.15	4	0.6
F3: Infraestructura propia para el beneficio y secado del cacao.	0.15	3	0.45
F4: Productos conocidos y aceptados en el mercado.	0.05	3	0.15
F5: Materia prima producida orgánicamente	0.05	4	0.2
F6: Personal capacitado para el acopio de cacao y café.	0.05	3	0.15

DEBILIDADES			
D1: Falta de fidelidad e identificación de los socios con la Cooperativa para proveer materia prima.	0.15	1	0.15
D2: Transformación de los productos en otro lugar fuera de la Cooperativa, por no disponer de una planta de transformación de café y cacao propia.	0.05	2	0.1
D3: No cuentan con un sistema integral de acopio para café y cacao.	0.05	1	0.05
D4: Falta de poder de negociación directa para la comercialización de los productos, se realiza a través de distribuidores.	0.015	1	0.015
D5: Los asociados no disponen de capital de trabajo propio para el cumplimiento de las normas para las certificaciones de comercio justo y orgánico.	0.02	2	0.04
D6: Desconocimiento de los productores de las exigencias de la calidad de	0.015	2	0.03

los productos de parte de los consumidores finales y de la industria.			
TOTAL	1		2.935

El puntaje alcanzado fue de 2.935, puntaje que indica que la fuerza interna es considerada fuerte o positiva; así mismo este deberá mejorar gradualmente con el cumplimiento de objetivos.

2.2.6. Ejes estratégicos de la Cooperativa

- **Comercialización de productos con Marca:** La comercialización de los productos con marca permitirá entrar en nuevos segmentos de mercado y desarrollar nuevos canales de distribución, inicialmente en el mercado regional y de la ciudad de Lima, para luego expandirse a nivel nacional e internacionalmente. La Cooperativa CEPROAA para la comercialización de sus productos tiene marca registrada y el registro sanitario de la DIGESA. El nombre de la marca es “UTKKU”, palabra quechua que significa algodón, debido a que en la zona los primeros sembríos fueron de algodón.
- **Estandarización de procesos de producción:** El mercado globalizado exigen cambios en el visión de los negocios para ser competitivos, por lo que se hace necesario que la estandarización de los procesos de producción estén bien definidos para alcanzar un nivel de calidad optimo, lo que se reflejará en mayores ventas, mejores utilidades y mejor posicionamiento de la organización y la marca en el mercado.
- **Consolidación de proveedores:** Para el desarrollo del negocio es importante mantener una relación adecuada con los proveedores a base de la confianza mutua,

lo que permitirá asegurar la producción normal, el cumplimiento de compromisos con los clientes y asegurar nuevos pedidos.

- **Certificación Orgánica:** La certificación orgánica es una actividad estratégica importante, ya que es una forma de agregar valor al producto, tener mejor cotización de precios y mayores posibilidades de exportación. Moguel, P., Toledo, V. (1999). No dice que la producción orgánica generalmente se simplifica por no incurrir en el uso de pesticidas sintéticos o fertilizantes, pero de hecho los certificadores buscan definir un sistema de producción ecológicamente sostenible que incluye las prohibiciones antes mencionadas así como pasos proactivos.
- **Precios Competitivos:** Los precios de venta de los productos se establecerán en base a los costos de producción y un margen razonable de utilidad para lograr una competitividad adecuada.

2.3. Modelo de Negocio

Tabla 6: Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIO				
Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentación
Socios propios de CEPROAA	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio y selección del mejor café y cacao orgánico especial. • Producción, promoción y comercialización de los productos terminados. 	“LO DULCE DE LA AMAZONÍA EN TU PALADAR”	<ul style="list-style-type: none"> • Relación directa. • Relación de co creación. • Retención de clientes. 	Mercado según estilos de vida: <ul style="list-style-type: none"> • Afortunados. • Progresistas. • Modernos.
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima. • recurso humano. • Equipamiento. • Insumos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos corporativos (Salón del Chocolate, Expo Café). • Supermercados 	

COOPAC NOR ANDINO SAC.			<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles y estaciones de servicio. • Marketing visual • Redes sociales gratuitas. • Puntos de venta propios. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Maquinaria y Equipos • Personal • Publicidad • Gastos de Servicios 		VENTAS		

2.3.1. Descripción del Modelo de Negocio

2.3.1.1. Propuesta de valor

La Cooperativa CEPROAA tiene como fin optimizar sus procesos de producción y comercialización de productos derivados del café y cacao orgánico mediante la implementación de una planta de procesadora de producto terminado para la creación y diversificación de sus productos con el fin de incidir en el mercado local y nacional para que se adopte la cultura del café y cacao orgánico actualmente muy desarrollado en el mercado mundial y mejorar la calidad de vida de las personas consumidoras de un buen café, con el compromiso y calidad que nuestros potenciales requieren.

2.3.1.2. Desarrollo de la propuesta de valor

La propuesta de valor por parte de CEPROAA hacia el mercado local y nacional del café y cacao orgánico se verá representada por la frase “LO DULCE DE LA AMAZONÍA EN TU PALADAR” la cual refleje el hecho de ofrecer un producto con identidad cultural, 100% orgánico y natural que brinde ese bienestar que todos como clientes necesitan al consumir un producto saludable y de calidad, gracias al agradable aroma y sabor del café y cacao orgánico. Todo ello se verá manifestado en la importancia que CEPROAA como empresa le otorgará a la nueva cultura de café y cacao dentro del mercado local y nacional.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo y diseño de investigación constituyó el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes. De acuerdo a los objetivos propuestos, los cuales fueron orientados a proponer un estudio de factibilidad para la Cooperativa CEPROAA; el diseño a aplicar es el descriptivo y transversal, porque su producto se debe producir y comercializar a nuevos mercados y estos procesos son débiles en la asociación. Se tuvo como referencia los resultados del estudio de mercado realizado en los segmentos industrial, supermercados (Plaza Vea, Metro, Vivanda, Tottus, Wong) y del estudio al consumidor final.

3.2. Métodos y Recolección de Datos

Se entrevistó a los principales usuarios/compradores de productos procesados de café, cacao y derivados para determinar su interés en comprar café y cacao en grano.

Se consideró aquellos que le permitan a la cooperativa CEPROAA, una base de datos más confiable, es decir, con mayor probabilidad de cumplimiento en las cantidades de compra, pago, y mayor responsabilidad en ello, se centralizó el estudio en el segmento formal, ello a su vez, porque antes y después del estudio, no habría forma de confirmar su demanda, en tal caso se tiene la siguiente estructura:

- Fabricantes de chocolates (Xocolatl, Sandra Plevisani, etc.).
- Fabricantes de derivados de café (procesadores de café tostado molido)

El universo de fabricantes involucrados y las muestras tomadas se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Universo de fabricantes y muestra

	Chocolate	Café
Universo	23	24
Muestra	7	9

En cuanto al café tostado molido se estudió a las principales marcas por volumen de ventas y valor económico en los principales supermercados de la ciudad como Plaza Veá, Metro, Vivanda, Tottus, Wong; así mismo, a sus respectivos fabricantes con el mismo índice de evaluación, contabilizando marcas y fabricantes se encontró en la siguiente tabla de registro donde se ve a fabricantes y 11 marcas.

Fabricante	Marca
Exportadora Romex S.A.	Cafetal
	338 Cafe Gourmet
Altomayo S.A.	Alto Mayo
Finca Mountain Villa Rica	Villa Rica Mountain
Central de Coop. Agraria H	Cocla
Nb Tealdo y Cia.	Zena
Nestle Peru S.A.	Nescafe
Cor. de Prod. Afe Peru S.A.	K-Fecito
Cia Nacional de Chocolates de Perú S.A.	Matiz
Otros Fabricantes	El Emperador
	Monarca
	Otras Marcas

Imagen 1; Tabla de registro de fabricantes y marcas de café tostado molido

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

En cuanto al sector de chocolates se estudió a las principales marcas por volumen de ventas y valor económico en los principales supermercados de la ciudad como Plaza Veá, Metro, Vivanda, Tottus, Wong, así mismo a sus respectivos fabricantes con el mismo índice de evaluación, contabilizando marcas y fabricantes se encontró la

siguiente tabla de registro donde observamos 15 fabricantes con distintos tipos de productos como bombones, tabletas compactas, barras bañadas, etc.

Fabricantes
Nestle Peru S.A.
La Iberica S.A.
Molitalia S.A.
Kraft Foods Peru S.A.
Cia Nacional de Chocolates de Perú S.A.
Otros Fabricantes
Arcor S.A.
Master Foods Perú
Ferrero S.A.
F y D Inversiones S.A.C. / 2 Cerritos
Producciones y Distribuciones Andinas
Confiperu
Colombina S.A.
Incasur
Alicorp S.A.

Imagen 2: Tabla de registro de fabricantes de chocolates

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Con respecto a los chocolates de tipo que ofrecerá la Cooperativa CEPROAA se realizó una búsqueda de marcas que tienen características similares al chocolate que será elaborado por la Cooperativa CEPROAA (tabletas compactas) con alto porcentaje de cacao puro, en base a esto se puede determinar que las siguientes marcas son competidores directos del chocolate a fabricar:

Tipo de chocolate	Marca
Cacao con leche	Orquidea
	Godiva
	Hershey's
Cacao puro	Havanna
	Trumpf gourmet
	Lindt swiss classic
	Orquidea
	Hershey's
	Villars
	Mauxion
	Godiva
	Mounds
	Toblerone
	Piasten zartbitter
	Coeur de suisse
	Cailler of switzerland
	Belgian
	Lacasa
	Di perugia
	Nestle
Venchi	
Frigor	
Munz swis	

Imagen 3: Tabla de registro de chocolates similares a los nuestros

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Se realizó de manera efectiva una técnica cualitativa de estudio, es decir, un Focus Group. A continuación se muestra las condiciones que se siguieron para la realización de la presente herramienta.

GRUPO	SEXO	EDAD	NSE	CONDICIÓN DE LA MUESTRA
1	Masculino y Femenino	De 20 a 45 años	A	Hombres y Mujeres que consumen chocolates y café tostado molido. (A este grupo se le dará a degustar los cuatro productos)
2	Femenino	De 20 a 45 años	A	Mujeres que consumen chocolates y café tostado molido. (A este grupo se le dará a degustar los cuatro productos)
3	Masculino y Femenino	De 20 a 45 años	B	Hombres y Mujeres que consumen chocolates y café tostado molido. (A este grupo se le dará a degustar los cuatro productos)
4	Masculino y Femenino	De 20 a 45 años	B	Hombres y Mujeres que consumen chocolates y café tostado molido. (A este grupo se le dará a degustar los cuatro productos)

Imagen 4: Tabla de condiciones para realizar Focus Group a consumidores

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

3.3. Procesamiento y Análisis de Datos

En primer lugar se recolectó información a través de una entrevista directa a los dirigentes de la cooperativa CEPROAA, donde se identificó falencias y necesidades que tienen, y que instrumentos tienen ellos para poder solucionar sus problemas; luego se procedió a la información complementaria con páginas web de fuentes oficiales que indicaron datos del mercado meta, demanda, logística y procesos necesarios para desarrollar el estudio de factibilidad.

En segundo lugar se plasmó de forma teórica la situación problemática de la empresa, identificando problema, causas y posibles soluciones, estableciendo un porque y para que de la investigación, apoyándose de objetivos para poder desarrollar la idea de negocio. Se procederá luego a una revisión exhaustiva de la información plasmada, para que sea revisada, corregida y aprobada, lo que permita avanzar al siguiente paso de prueba. Se probó la investigación trabajada a través de la evaluación por indicadores propuestos en la operacionalización de variables. Finalmente se podrá pasar a la aplicación, una vez cumplidos todos los pasos anteriores.

Dentro de las diferentes aplicaciones que tiene la investigación de mercados se encontró la de diseñar productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los usuarios. Los clientes contratantes son concedores y es por ello que se solicitó llevar a cabo una investigación de mercados con el fin de realizar diferentes pruebas de productos para evaluar entre sus respectivos públicos objetivos sus sugerencias y reacciones de aceptación y/o rechazo.

Se desarrolló de un estudio de mercado en Lima Metropolitana para validar el nivel de aceptación de productos procesados (cacao y café en grano) y transformados (chocolates y café tostado molido) en los mercados de consumo masivo como son supermercados de altos ingresos, mercado industrial y consumidores finales. Se realizó la técnica de FOCUS GROUP, técnica encaminada a entrevistar en forma grupal al consumidor final de los productos en estudio, para profundizar sus opiniones, actitudes y percepciones. Dentro del mismo se realizó una prueba de producto. La finalidad de la técnica fue obtener mayor información a través de la interrelación de los integrantes del grupo, los cuales fueron grupos de entre 6 a 12 personas.

Para la realización de las dinámicas grupales se utilizó una guía de indagación, la que fue previamente consultada con el cliente. Así mismo se realizó un cuestionario referencial para medir las actitudes en la degustación del producto. Se realizó trabajo de campo en los principales supermercados como Plaza Vea, Metro, Vivanda, Tottus, Wong. Teniendo como objetivos determinar los hábitos de compra y consumo de Chocolates y Café tostado molido, Pruebas de productos, Test de envase, Evaluación

del precio, Intención de compra. Se aplicó la técnica de investigación documental donde se procedió a revisar, leer y analizar libros, revistas, documentos de internet entre otros para reunir la información necesaria para realizar el estudio. Se realizó una entrevista a los dirigentes de la Cooperativa CEPROAA, que permitió un contacto directo y obtención de información más espontánea y abierta. En donde puede profundizarse la información de intereses para el desarrollo del estudio de factibilidad.

Se coordinó una visita a la cooperativa CEPROAA, que permitió visualizar el trabajo que se realiza y como es que se viene trabajando en área de producción y mantenimiento del producto; así mismo se observó el estudio técnico permitiendo llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, mostrando una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico – financiero.

Puesto que el análisis de datos es exploratorio, se partió de un conocimiento profundo y creciente de los datos, trabajado inductivamente, llegando a un modelo ajustado de los datos. Se consultaron fuentes de información secundarias para recolectar datos que permitieron generar parte de la información con la que se está trabajando, es decir información de un estudio de mercado realizado por la Cooperativa anteriormente, destacando datos de oferta y demanda en el mercado meta; así mismo como entrevistas realizadas a dirigentes de la Cooperativa, con conocimientos de producción y mercado.

Se aplicaron instrumentos de medición de datos en el estudio de mercado que se ha realizado, con el fin de mostrar aceptación del público objetivo, es por ello que se procedió en primera instancia a la evaluación de datos conseguidos de los niveles de compra de los principales supermercados con respecto a los productos derivados del chocolate y café orgánico, detallando sus marcas y fabricantes; del mismo modo se observó en el Focus Group, el comportamiento del cliente futuro y como es que este reaccionó frente al producto que será elaborado por la Cooperativa CEPROAA.

Se realizó entrevistas a potenciales empresas compradoras exportadoras, procesadoras y/o transformadoras de café y cacao en grano, buscando levantar información sobre lo siguiente:

- Requerimientos de café y cacao en grano y sus derivados.
- Precios referenciales de pago actual y proyectado, discriminado por producción certificada y convencional.
- Cantidades de compra.
- Posibles estacionalidades.
- Condiciones de compra.
- Actuales demandas insatisfechas.
- Tendencia de requerimientos para el próximo año y una prospección cualitativa a los próximos 5 años.
- Estrategias de empresas competidoras.
- Envases y empaques.

Para ello, se entrevistó a los principales usuarios/compradores de productos procesados de café, cacao y derivados para determinar su interés en comprar café y cacao en grano.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Viabilidad de Mercado

Para el presente estudio de factibilidad, se ha efectuado un análisis con la mayor rigurosidad posible de los factores y/o variables que concurren dentro del mercado de Chocolates y Café, para ello se ha tenido como referencia los estudios de mercado en los segmentos industrial, supermercados y en el consumidor final para determinar la oferta y demanda de Chocolates y Café – CEPROAA, en la ciudad de Lima realizado con financiamiento de la Cooperativa, en el mes de febrero de 2014, ámbito del mercado en el cual se pretende participar con la implementación del presente estudio.

CEPROAA desarrollará un Plan Comercial que tiene 2 componentes: El Plan de Marketing que describirá los detalles de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado, y el Plan de Ventas que indicará los resultados que se espera lograr con las acciones descritas en el Plan de Marketing.

4.1.1. Oferta y Demanda

Por mercado se debe entender como el área en la cual convergen o se relacionan las fuerzas de la DEMANDA Y LA OFERTA. El estudio en consecuencia, se vincula directamente a establecer PARAMETROS de información que permitan visualizar o prever, si la instalación de un nuevo negocio o producto va a satisfacer la existencia de una “Demanda Latente” o cubrir la “Oferta insuficiente” de este tipo de bien o servicio, que se pretende cubrir en el área designada, vale decir el mercado – objetivo. (Vásquez, 2008).

Para Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V. (2009) La demanda, está íntimamente ligado al concepto de necesidad, deseo y poder de compra. Un determinado usuario potencial puede querer o necesitar un bien o un servicio, pero solo el poder de compra que tenga determinará la demanda de ese bien o servicio. Entonces la demanda de un

bien depende de las siguientes variables: el precio del producto, el nivel de ingreso del demandante, el tamaño del mercado los gustos y la lealtad de marca del consumidor, la existencia de sustitutos y la demanda derivada, entre otros.

Con respecto a la demanda, se ha podido detallar las percepciones de clientes futuros obtenidas en nuestro estudio de mercado, Focus Group, realizados; se ha establecido información por producto mostrado, es decir para Chocolates (Dulce y Bitter) y para el Café tostado molido; los cuales fueron presentados en distinta manera y a distintos segmentos de público, tanto para consumidores finales, supermercados y sector industrial.

Los tipos de chocolates más consumidos por los participantes de las sesiones grupales son los chocolates dulces y para taza, siendo la primera la de mayor consumo; no se especifica alguna una ocasión en especial para su ingesta, aunque es mayor su consumo en temporada de invierno. El chocolate para taza es consumido en el desayuno y lonches pero no de manera frecuente; está más relacionado a festividades como Navidad y fiestas Patrias.

El público investigado en su mayoría adquiere los chocolates dulces en bodegas, mientras que una minoría lo realiza en supermercados. Mayoritariamente adquieren el producto en envase de pequeños envueltos en empaques tipo bolsa y/o papel ya que facilita el consumo directo; aunque se observa que una minoría también la adquiere en caja. Los chocolates bitter son poco consumidos.

Los participantes que manifestaron consumir chocolate para taza normalmente adquieren los productos en los supermercados ya que esto representa garantía, y el envase del producto adquirido generalmente es en bolsa.

Las marcas mejor valoradas en chocolates dulces son D'Onofrio de Nestlé y La Ibérica principalmente por su sabor y textura donde se puede apreciar el punto de cacao y leche en su consistencia.

El precio a pagar por una tableta sin el envase fue en promedio entre S/. 1.20 a S/.1.50; ya visto el producto con el envase se supuso un precio entre S/. 3.00 y S/.5.00, se manifestó que el envase supera al producto.

Con respecto al chocolate para taza en cuanto al producto y al envase tubo mayor aceptación con respecto a los anteriores, pero se observó regular a poca intensidad de compra, y con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar oscila entre S/.3.00 a S/4.00, el precio sugerido les parece demasiado caro.

Por los resultados obtenidos en el estudio se recomienda: adaptar el Chocolate Dulce, teniendo en cuenta el gusto acentuado por el dulce del público objetivo, antes de salir al mercado; el chocolate bitter no debería penetrar en el mercado de consumidores de chocolates bitter mientras aún no tenga una ligera tendencia por este tipo de chocolate; se sugiere adaptar el chocolate para taza antes de lanzarlo al mercado.

Los chocolates en los supermercados se ven de una manera distintas, el chocolate en bombón es la que más demanda tiene, logrando una participación del mercado de 46.1%, en segundo lugar de preferencia se ubican los chocolates en tabletas compactas, logrando el 25.2% y siendo esta la categoría general en que se ubican los productos ofertados por CEPROAA.

El mercado industrial de chocolatería especializada en Lima está compuesto por unas 23 empresas, consumen en promedio 147 TM anuales de grano de cacao y 49.80 TM de cobertura bitter, lo que equivale a un valor de mercado de S/. 1'764,000.00 en el caso de cacao en grano y S/. 737,126.40 en el caso de cobertura bitter.

En el segmento industrial de chocolatería, casi las 2/3 partes de las empresas compran cobertura de chocolate bitter, la tercera parte compra grano entero para su propio procesamiento.

El color aparece como un factor determinante de la compra de la cobertura de chocolate con más del 50% de respuestas, seguida del sabor, que se señala debe ser “fuerte”, señalado que el contenido mínimo de cacao debe ubicarse entre 30% a 35%.

La estructura del mercado está claramente dominada por la marca Negusa ® con el 40% de las respuestas, seguida de F & D ® con 20%, las cuales se adquieren por los precios bajos que oferta.

Respecto a los envases, casi la mitad de los entrevistados señala que el producto se le entrega en bolsas laminadas (250 gramos en promedio) y casi la tercera parte lo recibe en cajas de cartulina de 1 kilo.

El precio promedio pagado por kilo de cobertura de chocolate es S/. 14.80 y la demanda promedio mensual por empresa es de 185 kilos. Considerando la frecuencia de compra señalada, la demanda de estas empresas es mayoritariamente atendida por distribuidores, siendo que solo la tercera parte trabaja directamente con productores.

La puntualidad en la entrega y el precio accesible son condiciones básicas de esta preferencia, siendo la gestión de ventas de estas empresas bastante agresiva y de contacto frecuente con las industrias.

Chanchamayo es la región del país mejor posicionada como proveedora de buen chocolate, seguida de otras zonas como Cusco, Oxapampa. De la región Nororiental, se menciona en menor medida a Bagua¹ y Jaén, pero no aparece Amazonas mencionado explícitamente.

El 85% de los entrevistados trabaja con crédito en un rango de 15 a 30 días para el pago a sus proveedores, siendo requisitos la emisión de factura y entrega en sus

¹ La información consignada ha sido tomada directamente del consumidor y muestra el desconocimiento que existe ya que finalmente Bagua es parte de Amazonas; sin embargo, esta confusión es muy común pues muchas personas no vinculan La Mercad a Junín ni Tarapoto a San Martín. Se presenta de esta forma para hacer más evidente lo señalado.

instalaciones. La demanda de estas industrias encuentra su pico entre abril y mayo por la campaña del Día de la Madre.

En cuanto a la venta de chocolate a nivel industrial en promedio, la aceptación preliminar de la propuesta de CEPROAA ha tenido una aceptación promedio de 40%, lo cual debe refrendarse con el envío de muestras industriales y pruebas en línea de producción. Puntualidad en la entrega, precios accesibles y facilidades de pago son condiciones básicas para que CEPROAA pueda ser considerado como un proveedor potencial para estas empresas. La entrega del producto en su propio local es una condición elemental para acceder a la compra, así como la calidad del producto.

En cuanto al Café tostado molido es consumido de manera diaria y constante, su ingesta aumenta en temporada de invierno. Su consumo está relacionado con “la actividad” por lo que los participantes prefieren consumirlo en las mañanas y durante las noches. Las marcas más conocidas en Café tostado molido son Altomayo, Nescafé, Cafetal, Kirma, Tunki siendo la última a la que consideran como la mejor por su sabor. Pero la más consumida son Altomayo y Nescafé.

Los participantes compran el café tostado molido en supermercados, mientras que también manifiestan conocer proveedores que les llevan el producto a sus casas a granel y por kilos.

El precio a pagar como producto a simple vista del empaque es en promedio de S/. 12 .00 a S/. 15.00 nuevos soles.

En cuando al café en sobre – bilaminados, trilaminados, etc. - es la presentación más demandada con el 93.6% del mercado, alcanzando un valor de S/. 5´028,570.16 en el 2012, seguidos por una nueva presentación, en cápsulas, tipo bolsas filtrantes para aplicación directa en cafetera que siendo nueva ya ocupa el 2do lugar.

La presentación del café en sobre se demanda mayormente en cantidades unitarias de 250 Gr. (27.3%), mientras que las presentaciones de 500 grs., 220 grs. y 200 grs. empatan en segundo lugar.

El mercado industrial de café en Lima abarca aproximadamente 24 empresas que consumen en promedio 343.95 TM anuales de café verde / pergamino y 594 Kgs. de café tostado molido, lo que equivale a un volumen de mercado de S/. 3'481,920.00 en el primer caso y S/. 42,768.00 en el segundo.

El café en grano (verde u oro) es el de mayor demanda en este segmento, debido a la necesidad de prepararlo inmediatamente sea requerido por el cliente, sin embargo, es importante la compra de café tostado molido (45%), por motivos de practicidad. El tamaño del grano (grande), el olor o aroma penetrante así como el sabor final son los criterios de calidad que prefieren estas industrias.

La entrega del café en grano se hace en sacos de yute de un quintal, mientras que la entrega de café tostado molido se hace en bolsas de aluminio sin válvula de 250 grs. La frecuencia de compra de los productos es entre quincenal y mensual.

La intervención de una nueva empresa, puede generar que sus bienes y/o servicios a producir, cubra una demanda insatisfecha, lo que haría que su OFERTA, se agregue a los demás proveedores, en el caso de mantener similares niveles de oferta de precios, calidad y universo de productos. (Vásquez, 2008).

La demanda individual promedio mensual de la muestra de las empresas que adquieren café tostado molido asciende a 4.5 Kg., pagando en promedio S/. 18.0 por empaque de 250 grs. La demanda individual promedio mensual de las empresas que adquieren café en grano (verde u oro) asciende a 2,204 Kg. llegando pagando en promedio US\$ 186.0 por quintal.

Los resultados también muestran que empresas de niveles muy altos, tienen un mercado cautivo de grandes proporciones lo que limita en algún sentido la entrada de

manera eficaz de los productos tanto en café y cacao, por el lado de los cafés, encontramos a la marca Altomayo, y por el lado de los chocolates las marcas D'Onofrio de Nestlé y La Ibérica.

Por mercado cautivo se debe entender como el hecho de que alguna empresa, o grupos de empresas son las únicas o mayores proveedoras de un bien, o prestadoras de un servicio. (Vásquez, 2008).

El análisis de proveedores muestra que en la mayoría de casos son los mismos productores / fabricantes los que comercializan el café a estas industrias. En el caso del café en grano, se menciona a productores de Jaén y Villa Rica, resaltando la presencia de CECOVASA, mientras que en el segmento que compra café tostado molido, las marcas Britt ® y Zena ® son las que más destacan. Cusco es la región del país mejor posicionada como referencia de cafés de buena calidad con más del 60% de respuestas, seguida de Oxapampa, Lima y Sandía (Puno).

En casi el 80% de los casos, son las mismas cafeterías las que tuvieron que buscar a sus proveedores para asegurarse una provisión adecuada de café de calidad ya que señalan generalmente se orienta al mercado exportador.

Las 2/3 partes de los compradores trabajan con compras al crédito entre 7 a 15 días.

Aunque se percibe un incremento de la demanda entre enero y marzo, la mayoría de los compradores señala que se mantiene estable a lo largo del año.

Casi la mitad de los entrevistados señala que el 2014 con respecto al 2013 su demanda de café se incrementó, mientras que su proyección al 2015 igualmente casi la mitad de los entrevistados considera que su demanda se incrementará.

El café orgánico ha captado un 2 % del mercado del café en Europa y se estima que crece alrededor de un 15 % anualmente. Alemania es el mayor consumidor de café orgánico, con un total estimado de alrededor de 2,000 toneladas por año, mientras que los otros países europeos consumen solamente entre 50 y 150 toneladas.

El Perú ocupa el primer lugar en la producción y exportación de café orgánico a nivel mundial, siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones con un 28%, seguido de Alemania con un 26%, Bélgica (14%), Suecia(9%), Reino Unido(7%) y Canadá con un (2%).

El café orgánico peruano tiene un alto reconocimiento a nivel mundial, propiciando que la entrada en un nuevo mercado tenga una gran aceptación.

En general, hay un aumento de interés de los consumidores en productos que apoyan diferentes programas éticos y el Comercio Justo en especial. Productos como el café despiertan hasta ahora más interés que el cacao o los chocolates con productos de Comercio Justo. El café es un producto de alto consumo en comparación con los chocolates.

En cuanto a la venta de café a nivel industrial en promedio, la aceptación preliminar de la propuesta de CEPROAA ha tenido una aceptación promedio de 35%, lo cual debe refrendarse con el envío de muestras industriales y pruebas en línea de producción. Facilidades de pago, puntualidad en la entrega y precios accesibles son condiciones básicas para que CEPROAA pueda ser considerado como un proveedor potencial para estas empresas, siendo su condición de productor una ventaja per sé.

En cuanto a la oferta de los productos de CEPROAA se muestra a través de un análisis de información obtenida en un estudio de mercado realizado estratégicamente a supermercados, mostrando información tanto para el Café como del Chocolate; basándose en ranking de participación de marcas por volumen y valor económico, participación de mercado por presentación, participación por cantidad unitaria (gramaje), esto en cuanto al Café. Por parte del chocolate, ranking de participación de

mercado por tipo de chocolate, tipos de chocolates en relación al número de marcas, ranking de participación de fabricantes por volumen y valor económico; así mismo para las características del chocolate que presentará la Cooperativa los mismos índices. En cuanto a los chocolates Nestlé Perú S.A. es la principal empresa fabricante de chocolates en el mercado, logrando una participación del 22.0%, muy por debajo se ubican otras empresas como La Ibérica S.A. con el 11.3%, Molitalia S.A. y Kraft Foods Perú S.A. con el 10.4% y 10.1% respectivamente.

Principales Empresas Fabricantes de Chocolates en el Mercado Nacional			
Fabricante	Ventas (Kg)	Mercado Valorizado (S/.)	% de Participación
Nestle Peru S.A.	396,375.51	5,313,855.72	22.00%
La Iberica S.A.	88,879.50	2,739,973.27	11.30%
Molitalia S.A.	174,293.71	2,501,939.04	10.40%
Kraft Foods Peru S.A.	261,295.85	2,432,919.68	10.10%
Cia Nacional de Chocolates de Perú S.A.	200,677.07	2,294,261.43	9.50%
Otros Fabricantes	47,649.35	1,523,545.84	6.30%
Arcor S.A.	84,519.70	1,205,864.79	5.00%
Master Foods Perú	44,155.25	1,069,313.80	4.40%
Ferrero S.A.	18,169.67	828,121.30	3.40%
F y D Inversiones S.A.C. / 2 Cerritos	34,612.35	597,710.19	2.50%
Producciones y Distribuciones Andinas	9,423.49	93,803.94	0.40%
Confiperu	2,732.78	80,685.40	0.30%
Colombina S.A.	1,958.61	57,531.12	0.20%
Incasur	2,673.08	32,524.38	0.10%
Alicorp S.A.	3,816.34	23,708.24	0.10%
Importados	99,274.96	3,345,982.57	13.90%
Total	1,470,507.22	24,141,740.71	100.00%

Imagen 5: Principales Empresas Fabricantes de Chocolate

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

En el estudio de mercado, para los productos con características similares al chocolate elaborado por la Cooperativa CEPROAA (Tabletas compactas) con alto porcentaje de cacao puro, se pudo determinar que las siguientes marcas son competidores directos del chocolate de la Cooperativa CEPROAA: Orquídea – de Tarapoto - con el 16.6%, en segundo lugar a la marca Havanna – importado de Argentina - con el 12.9% entre otras marcas que se detallan en:

Marcas de Chocolates Competidores Directos			
Marca	Ventas (Kg)	Mercado Valorizado (US\$)	% de Participación
Orquidea	608	20,604	14.3%
Havanna	296	15,874	11.0%
Trumpf Gourmet	751	14,673	10.2%
Lindt Swiss Classic	284	14,501	10.1%
Godiva	181	12,164	8.5%
Hershey'S	344	10,876	7.6%
Villars	146	7,923	5.5%
Mauxion	441	7,072	4.9%
Mounds	242	5,400	3.8%
Toblerone	88	3,140	2.2%
Piasten Zartbitter	14	2,968	2.1%
Coeur De Suisse	78	1,946	1.4%
Cailler Of Switzerland	39	1,753	1.2%
Belgian	59	1,685	1.2%
Lacasa	69	1,363	0.9%
Di Perugia	57	828	0.6%
Nestle	14	230	0.2%
Venchi	3	191	0.1%
Frigor	3	130	0.1%
Munz Swis	608	20,604	14.3%
Total	3,717	143,925	100.0%

Imagen 6: Marcas de Chocolates Competidores Directos

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Para una lectura más detallada de la participación de marcas de chocolates más vendidos por tipo, características de los productos, volumen y valor económico, se muestran en la siguiente imagen:

Participación de Marcas de Chocolates Más Vendidos en el Mercado Nacional							
Tipo de chocolate	Marca	Característica	Ventas (Kg)		Mercado valorizado (US\$)	% de Participación	
Cacao con leche	Orquidea	Choc.c/leche y pecanas 35 % cacao br.100 gr	54	S/.	2,273.00	13.9%	
		Choc.c/leche y quinua 35% cacao br.85 gr.	39	S/.	1,939.00	11.9%	
		Choc.c/leche y kiwicha 35% cacao br.100 gr.	37	S/.	1,590.00	9.7%	
		Choc.c/leche y nueces 35% cacao br.100 gr.	29	S/.	1,240.00	7.6%	
		Choc.c/leche 35% cacao br.100 gr.	25	S/.	1,049.00	6.4%	
	Godiva	Choc.c/lech.coco amaz.peruana cj.90 gr 35% cacao	24	S/.	962.00	5.9%	
		41 % cacao ext.creamy milk c/hazelnut b.100 gr.	59	S/.	3,371.00	20.6%	
	Hershey's	Chocolatier milk salted 31 % cacao.caja.100 gr	50	S/.	3,165.00	19.4%	
		Reese's milk 2 pean.butter bar.42 gr (1.5 oz)	28	S/.	761.00	4.7%	
TOTAL			345	S/.	16,350.00	100%	
Cacao puro	Hershey's	Special dark barra 41 gr.	266	S/.	7,825.00	7.3%	
		Sugar free choc. Special dark c/caram.bl.85 gr	41	S/.	2,078.00	1.9%	
		Reeses pieces peanut butter 43 gr.	9	S/.	212.00	0.2%	
	Di perugia	Amaro choc. Bitter 50 gr c/pasas	18	S/.	265.00	0.2%	
		Amaro choc. Bitter 50 gr puro	17	S/.	240.00	0.2%	
		Amaro choc.bitter c/mani crocante b.50 gr	13	S/.	189.00	0.2%	
		Amaro choc.bitter c/naranj.conf.b.50 gr tabl.comp.	9	S/.	135.00	0.1%	
	Orquidea	Choc. Negro 60 % cacao br.100 gr.	110	S/.	4,690.00	4.4%	
		Choc.bitter amazonia peruana cj.90 gr. 60% cacao	59	S/.	2,371.00	2.2%	
		Choc.fondant 60 % cacao br.100 gr	54	S/.	2,292.00	2.1%	
	Belgian	Choc. Moka 42 % cacao br.100 gr.	49	S/.	2,078.00	1.9%	
		Choc.oscuro 72% en br.100 gr.	30	S/.	857.00	0.8%	
	Cailler of switzerland	Choc.oscuro 85% en br.100 gr.	29	S/.	828.00	0.8%	
		Noir frigor choc.bitter cr.nuec.b.100 gr	25	S/.	1,122.00	1.0%	
	Godiva	Cremant choc. Bitter br. 100 gr.	14	S/.	631.00	0.6%	
		Solid dark chocolatier b.43 gr.	44	S/.	3,938.00	3.7%	
		Dark raspberry 50% cacao b.100 gr.	28	S/.	1,690.00	1.6%	
	Trumpf gourmet	Grand palais dark 60% cocoa br.300 gr.	475	S/.	7,761.00	7.3%	
		Bitter cocoa nibs b.100 gr.choc.amarg.c/troz.cac	276	S/.	6,912.00	6.5%	
	Villars	Dark chocolate 72 % cacao br.100 gr.	92	S/.	4,454.00	4.2%	
		Dark choc.noir 72 % cacao b.50 gr.	54	S/.	3,468.00	3.2%	
	Coeur de suisse	Choc.negro tab.100 gr.	78	S/.	1,946.00	1.8%	
	Frigor	Chocol bitter negro 100gr	3	S/.	130.00	0.1%	
	Havanna	Choc. Amargo 70% cacao tb.80 gr.	296	S/.	15,874.00	14.8%	
	Lacasa	Chocolate puro c/70 % cacao cj. 175 gr.	69	S/.	1,363.00	1.3%	
	Lindt swiss classic	Bittersweet barra 100 gr(3.5 oz)	284	S/.	14,501.00	13.6%	
	Mauxion	Dark 100 gr	441	S/.	7,072.00	6.6%	
	Mounds	Bitter c/coco 53 gr.	242	S/.	5,400.00	5.0%	
	Munz swis	Chocolate 70% cacao barra 300 gr.	3	S/.	118.00	0.1%	
	Nestle	Butter finger (aut)	14	S/.	230.00	0.2%	
	Piasten zartbitter	Schokolado plain choc.100 gr.	140	S/.	2,968.00	2.8%	
	Toblerone	Dark caja 100 gr.	87	S/.	3,140.00	2.9%	
	Venchi	Chocolate negro puro 56% x 100gr	3	S/.	193.00	0.2%	
	TOTAL			3372	S/.	106,971.00	100.0%

Fuente: Estudio de Mercado

Imagen 7: Participación de Marcas de Chocolates más vendidos

Elaboración: Propia

En representación de lo mencionado anteriormente se han realizado los siguientes gráficos:

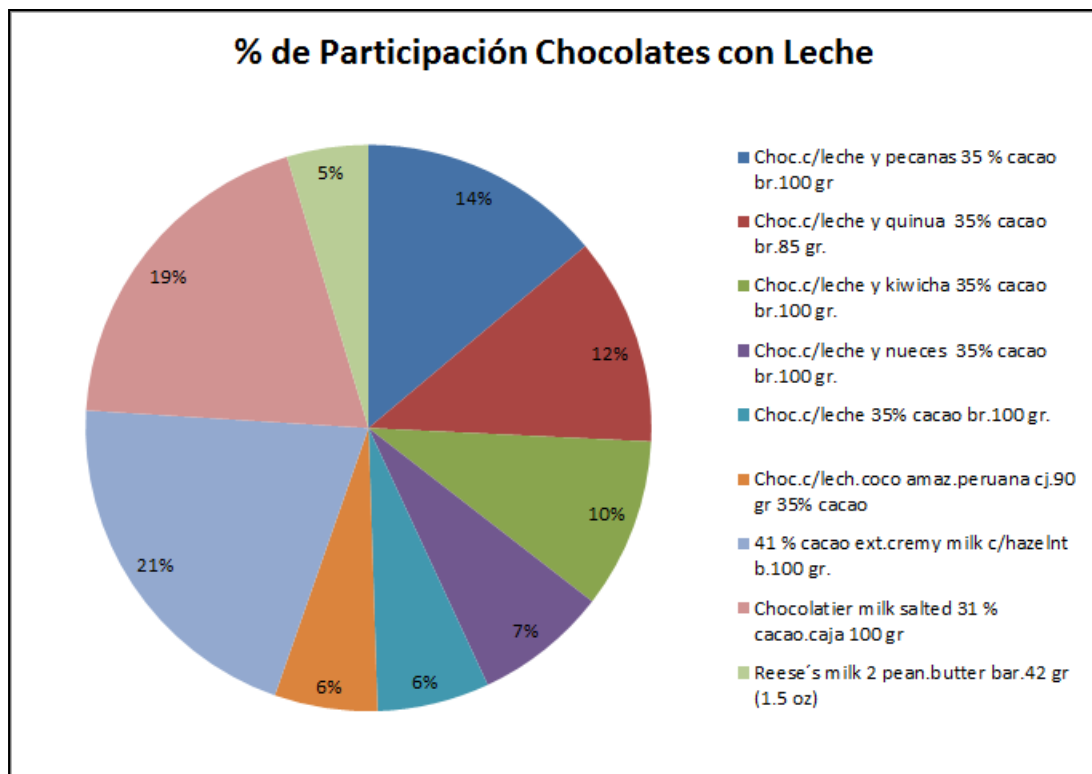


Gráfico 1: % de participación de Chocolates con Leche

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Se puede observar en este gráfico representativo a la tabla anterior que los 6 primeros chocolates de la leyenda pertenecen a la marca Orquídea, los dos siguientes a la Marca Godiva, y el último a la marca Hershey's; donde en sumatoria el 55.4% de participación pertenece a la marca Orquídea, el 40% a la marca Godiva y en menor escala y no menos importante con 4.6% la participación de la marca Hershey's.

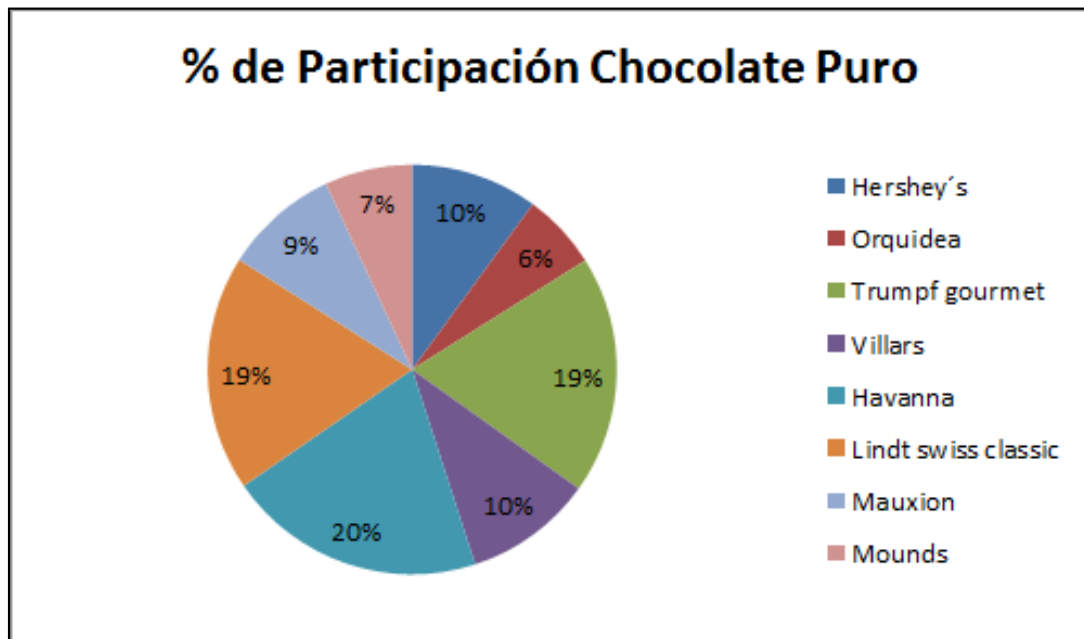


Gráfico 2: % de participación de Chocolate Puro

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

En el presente gráfico se muestran las principales marca y la participación que tienen en el mercado con respecto al chocolate puro que ofertan, tenemos la marca Havanna con mayor participación con el 20% seguido de dos marcas que son Trumpf gourmet y Lindt swiss classic respectivamente con un 19%, así mismo en menor escala con porcentaje igual del 10% están las marcas Hershey's y Villars.

En cuanto al Café tostado y molido, se encontró que la marca Cafetal es la que obtiene ampliamente una mayor participación de mercado con el 41.5%, seguido muy de lejos de otras marcas como Altomayo 13.3%, Villa Rica Mountain 7.2%, entre otras que logran menor porcentaje. En la siguiente Imagen 8 se aprecia la participación de marcas por volumen y valor económico en el segmento supermercados.

Participación de Marcas por Volumen y Valor Económico en el Segmento Supermercados.				
Fabricante	Marca	Ventas (kg)	Mercado Valorizado (S/.)	% de Participación
Exportadora Romex S.A.	Cafetal	234,342.38	2,228,442.92	41.47%
	338 Café Gourmet	476	18,353.65	0.34%
Alto mayo S.A.	Alto Mayo	62,958.95	714,682.02	13.30%
Finca Mountain Villa Rica	Villa Rica Mountain	24,629.08	388,611.59	7.23%
Central de Coop.Agraria H	Cocla	21,294.56	323,946.45	6.03%
Nb Tealdo y Cia.	Zena	12,834.55	254,435.53	4.74%
Nestle Peru S.A.	Nescafe	2,014.06	231,796.24	4.31%
Cor. de Prod. Afe Peru S.A.	K-Fecito	3,795.60	35,377.87	0.66%
Cia Nacional de Chocolates de Perú S.A.	Matiz	386.5	13,119.86	0.24%
Otros Fabricantes	El Emperador	1,233.20	35,891.04	0.67%
	Monarca	4,474.50	105,641.36	1.97%
	Otras Marcas	37,883.67	961,153.81	17.89%
Importados	Importados	2,120.79	61,646.85	1.15%
Total		408,443.84	5,373,099.19	100.00%

Imagen 8: Participación de Marcas por volumen económico en Supermercados

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

En cuanto al café tostado molido se estudió a las principales marcas por volumen de ventas y valor económico en los principales supermercados de la ciudad como Plaza Veá, Metro, Vivanda, Tottus, Wong, así mismo a sus respectivos fabricantes con el mismo índice de evaluación, contabilizando marcas y fabricantes se encontró la siguiente tabla de registro donde vemos 8 fabricantes y 11 marcas.

4.1.2. Plan de Marketing

El Plan de Marketing detalla las acciones necesarias para validar y lograr la aceptación de los productos transformados (chocolates y café tostado molido) por la Cooperativa CEPROAA en el mercado nacional en los segmentos de consumo masivo de altos ingresos y en el mercado industrial. Con este propósito, se analizará las acciones a desarrollar desde los puntos de vista estratégico y táctico, teniendo en cuenta la actuación de la Cooperativa CEPROAA y de la competencia.

4.1.2.1. Descripción de los Productos

La Cooperativa CEPROAA desea producir y comercializar productos derivados del café y cacao como los chocolates dulce, bitter y a la taza, así como el café tostado molido. Los chocolates y el café tostado molido son elaborados a base de granos de

cacao y café puros y orgánicos. Estos productos son para uso industrial como insumos y para consumo directo como productos procesados.

4.1.2.2. Productos Transformados

La Cooperativa CEPROAA desea producir productos de consumo directo estos son los Chocolates dulces, Bitter, para taza y café tostado molido, estos productos tienen otros canales de distribución, y sus niveles de comercialización serían distintos que sus productos industriales, actualmente estos productos no son producidos de manera formal y todavía no están teniendo el impulso promocional correcto.

- Chocolate Dulce (50% cacao)

Que resulta de la combinación de la pasta de cacao con la manteca de cacao, o la utilización exclusiva de la pasta de cacao con azúcar. El chocolate dulce en teoría debe contener 45% de pasta de cacao, sin embargo en la práctica existen chocolates con mayor porcentaje de pasta de cacao, como: chocolates al 50%, 70% y 85%, los cuales según su contenido varían de color, sabor, acidez y aspereza. El chocolate dulce que produce la Cooperativa CEPROA es (50% cacao), es resultado de la mezcla de pasta de cacao (23%), manteca de cacao (27%) y azúcar (50%), sin añadir otro producto.

- Chocolate Bitter (80% cacao)

Chocolate muy rico en manteca de cacao, mayor a 70%, por lo que se deshace con facilidad. El chocolate bitter es con 100% de cacao (pasta de cacao 80%, manteca de cacao 10%, azúcar 10%), sin añadir otro producto.

- Chocolate a la Taza

Chocolate Deshecho, conocido como chocolate a la taza, se elabora a partir de la pasta de cacao puro. El chocolate a la taza que produce la Cooperativa CEPROAA es (100% cacao), es un chocolate resultado de la mezcla de pasta de cacao (75%) y azúcar (25%), sin añadir otro producto.

- Café Tostado Molido

El café tostado molido que produce la Cooperativa CEPROAA, proveniente de café en grano puro, el cual es tostado a una temperatura adecuada para luego ser molido y envasado para su comercialización y listo para ser consumido como expreso americano y capuchino.

4.1.2.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es ofrecer a sus clientes (distribuidores y cliente final) un producto con identidad cultural y 100% Orgánico (producto saludable), en la línea de cacao y café para el mercado nacional e internacional.

Los alimentos producidos de forma orgánica rigurosamente certificados son más seguros para la salud, en este tipo de agricultura se prohíbe el uso rutinario de compuestos químicos como: pesticidas, fertilizantes, plaguicidas, herbicidas o aditivos sintéticos que son peligrosas para el organismo humano.

Los alimentos orgánicos tienen sabor, aroma, color de mayor calidad, tienen muchas más vitaminas, minerales, antioxidantes que los productos convencionales.

4.1.2.4. Beneficio Diferencial - Posicionamiento

La diferencia de CEPROAA radicarán, en comparación con su competencia, en la puntualidad en la entrega, precios accesibles y calidad de sus productos, estas serían

las condiciones básicas para que CEPROAA pueda ser considerado como un potencial proveedor para sus clientes (distribuidores y cliente final), así mismo estaría generando un posicionamiento en el mercado es importante recalcar esta distinción de CEPROAA, dado que los insumos entregados para exportación tienen que ser cumplidos a cabalidad lo que es una exigencia en el proceso de exportación el cumplimiento de la orden de pedidos.

4.1.2.5. Marketing Táctico

El marketing táctico u operacional, se desarrollará aplicando el modelo de las “4 P” del marketing o Mezcla de la Mercadotecnia o Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción).

4.1.2.6. Estrategia de Producto

El Perú está considerado como uno de los principales productores de Cacao y Café a nivel del mundo por la calidad de su fruto, así mismo que el producto sea cosechado de manera orgánica es un punto a su favor para que sea considerado como estrategia de marketing para el ingreso en mercados internacionales. En este punto vamos a desarrollar la estrategia en función a la marca y características para los productos de Cooperativa CEPROAA en su mercado de consumo masivo.

4.1.2.6.1. Productos de consumo

Los productos de consumo directo de la Cooperativa CEPROAA estarán representados por los productos de Chocolate dulce, chocolate Bitter y Chocolate para taza y también el café en su modalidad de molido. Las características principales del chocolate para los consumidores directo estarán basadas en el color marrón oscuro, su sabor fuerte, aroma natural y textura suave, en el gráfico siguiente se podrán visualizar mejor las preferencias de los clientes.

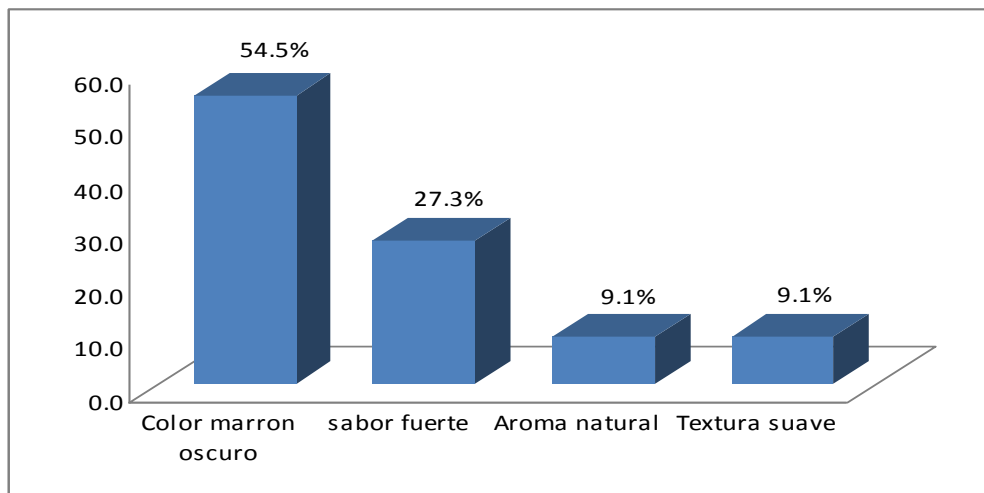


Gráfico 3: Principales características del Chocolate

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Entre las principales características del café tostado molido, la investigación de mercado realizada nos dio que el 27.8% señala que es importante el tamaño del grano, debe ser grande para una mejor elaboración del café, de igual forma otros entrevistados señalan que el producto debe tener buen aroma o un olor penetrante 22.2%, mientras que el 16.7% espera que el producto tenga un sabor agradable.

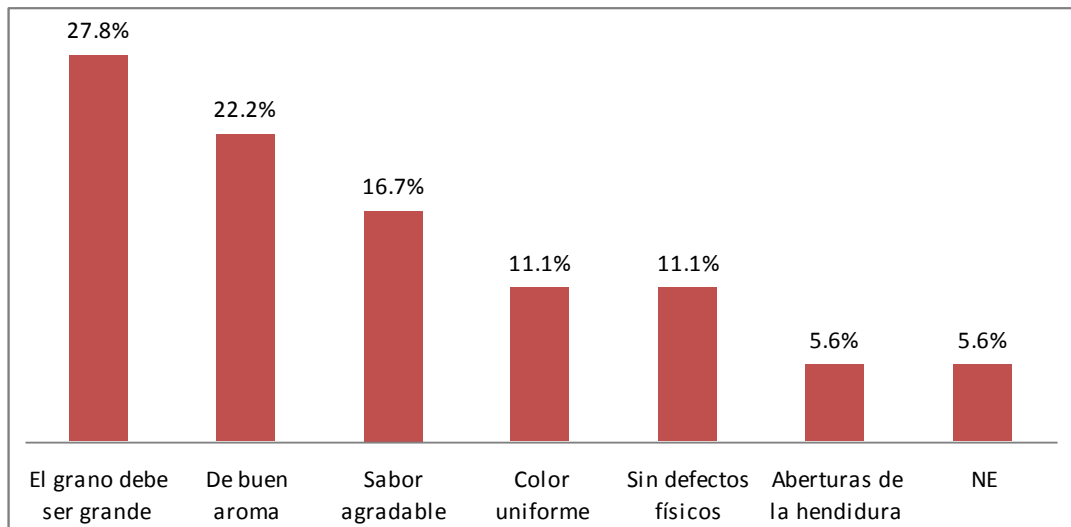


Gráfico 4: Principales características del Café Tostado Molido

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

4.1.2.6.2. Marca

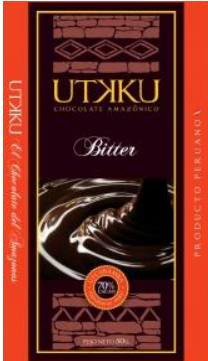
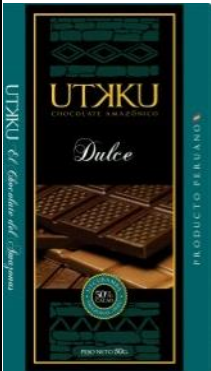
CEPROAA si tiene como marca patentada para sus productos de consumo masivo en lo referente a chocolates la marca UTKKU (en quechua significa algodón), para el café en grano molido también se utiliza la misma marca.

Es una marca de origen quechua que va con el concepto del producto le da un toque cultural amigable al ser escuchado, fácil de identificar y recordar.

4.1.2.6.3. Características de los Productos

- Chocolates Bitter y Dulce

Tabla 8: Chocolate Bitter y Dulce

		PRESENTACIÓN		
		Tipo	Peso	
		Chocolate Bitter	50 gramos	
		Chocolate Dulce	50 gramos	
			CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
		Origen	Blend de cacaos de alta calidad, producido en la cuenca del río Utcubamba, Amazonas - Perú	
		Altitud	500 – 1200 m.s.n.m.	
		Ecotipos	Criollo, trinitarios, híbridos	
		Calidad sensorial	Excelente	
		Tostado	Color canela	
		Sabor	Intenso, delicado, afrutado	
		Tipo de envase	Cajas con envolturas de protección	
		Certificación	Grano certificado por Biolatina	
			CARACTERÍSTICAS	TECNICAS
	Formulación	CHOCOLATE BITTER (70% CACAO) Licor de Cacao : 70% Azúcar : 30% CHOCOLATE DULCE (50% CACAO) Pasta de cacao : 23% Manteca de cacao : 27% Azúcar : 50%		
	Temperatura de Tostado	Max 110 a 145°C, similar bitter, dulce.		
	Tiempo de tostado	Aprox. 45 min, similar bitter, dulce.		
	Tiempo de conchado	30 horas (bitter) / 45 a 50 horas (dulce)		
	Temperado (° C)	Enfriado lento de 36 a 28-30°C , similar bitter, dulce		

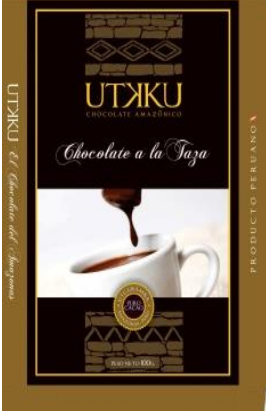
Fuente: CEPROAA

Elaboración: Propia

Registro de marca INDECOPI : Certificado N. 00193607
 Denominación : UTɔKU. CHOCOLATE AMAZÓNICO

- Chocolates de Taza

Tabla 9: Chocolate de Taza

	PRESENTACIÓN	
	Tipo	Peso
	Chocolate a la Taza	100 gr.
Cacao grano entero	1Kg	
CARACTERÍSTICAS		DESCRIPCIÓN
Origen	Blend de Cacao de alta calidad, producido en la cuenca del río Utcubamba, Amazonas-Perú	
Altitud	500 – 1200 msnm	
Ecotipos	Criollo, trinitarios, híbridos	
Calidad sensorial	Excelente	
Tostado	Color canela	
Sabor	Intenso, delicado, afrutado	
Tipo de envase	Cajas con envolturas de protección	
Certificación	Grano certificado por Biolatina.	
CARACTERÍSTICAS		TECNICAS
Formulación	Pasta de cacao : 80% Azúcar : 20%	
Temperatura de Tostado	Max 110 a 145°C	
Tiempo de tostado	Aprox. 45 min	
Tiempo de conchado	20 horas	
Temperado (°C)	Enfriado lento de 36 a 28-30°C	

Fuente: CEPROAA

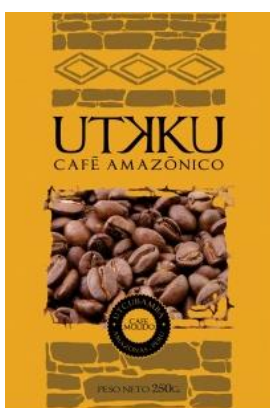
Elaboración: Propia

Registro de marca INDECOPI : Certificado N° 00193607
 Denominación : UTɔKU. CHOCOLATE AMAZÓNICO

- Café Tostado

Tabla 10: Café Tostado

PRESENTACIÓN	
Tipo	Peso
Grano tostado entero	250 gramos
	1 kilo
Grano tostado molido	250 gramos
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Origen	Blend de cafés de alta calidad, producido en la cuenca del río Utcubamba, Amazonas – Perú
Altitud	1200 – 1800 msnm
Variedad	Típica, Caturra, Bourbon, Pache
Calidad sensorial	Excelente
Tostado	Color canela
Sabor	Ligero floral, acidez a manzana, delicado.
Tipo de envase	Bolsa Trilaminada, con válvula y cierra fácil.
Certificación	Grano certificado por Biolatina
CARACTERÍSTICAS	TECNICAS
Temperatura de Tostado	220°C
Tiempo de Tostado	10 a 14 min aprox.
Temperatura de Enfriado	Hasta 32°C
Tiempo de Enfriado	4 a 6 min
Tiempo de Reposo Antes de envasarlo	8 horas como mínimo



Registro de marca Indecopi : Certificado N. 00193607

Denominación : UTKU. CAFÉ AMAZÓNICO

4.1.2.7. Estrategia de Precio

Para muchas pequeñas y medianas empresas el precio en cada mercado viene señalado por la competencia. Incluso para las grandes empresas que operan en mercados muy competitivos, esta es la variable que, en mayor medida, condiciona el precio. De cualquier forma, el precio de la competencia y el que esta puede fijar en un futuro es un dato que la empresa debe conocer y ser capaz de predecir.

Las diferencias de precio con respecto a la competencia deben estar justificadas ante los clientes con base en una utilidad diferente. Cuanto más cerca se encuentren los productos sustitutos más parecidos deben ser los precios.

La estrategia de precio debe estar enmarcada en la percepción del producto por parte del cliente, es decir el producto deberá de parecerle muy cómodo para lo que está recibiendo, el cliente deberá de sentir que está recibiendo más por menos, esto para los productos de consumo masivo chocolates y café tostado molido. Para los productos de consumo directo chocolates dulces, Bitter, para taza y café tostado molido, la estrategia de precio estará basada en la investigación realizada por la propia empresa en los supermercados, los precios estarán en función al % de cacao en el producto, a la presentación y al precio de la competencia directa que para los chocolates UTKKU serían los de la marca Orquídea de Tarapoto, para el caso del chocolate dulce y bitter para el chocolate para taza estará en función al gramaje.

La propuesta de precio introductorio en el mercado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11: Productos CEPROAA

Productos CEPROAA	Presentación	Precio Venta
Chocolate Dulce	Tableta de 50 gr.	S/.3.50
Chocolate Bitter	Tableta de 50 gr.	S/. 5.00
Chocolate para taza	Tableta de 100 gr.	S/. 7.00
Café tostado molido	Paquete de 250 gr.	S/. 15.00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Los precios mostrados serían de carácter introductorio en el mercado, dado que la evaluación de precios referida al producto no ha sido muy alentadora, la investigación cualitativa de los productos dio resultados muy por debajo de lo esperado, es por eso que se sugiere precios de introducción para que el consumidor final vaya conociendo el producto se vaya familiarizando y se posicione como un producto de precio justo en función a la calidad esperada, para luego ir nivelándolo al nivel de paridad. Cabe destacar que los precios introductorios propuestos están en función a los cambios que se recomendaron realizar al producto en sí.

4.1.2.8. Estrategia de Plaza

Se ha determinado que el mercado potencial para los productos de consumo masivo donde apuntarán nuestros esfuerzos de marketing en esta primera fase de lanzamiento, será los agentes intermediarios, en sus diferentes modalidades:

- Estaciones de servicios
 - Supermercado
 - Hoteles (3, 4 y 5 estrellas) y restaurantes turísticos
 - Cines
 - Puntos de distribución propios
- Canal de Comercialización de los Productos

Para los productos de consumo masivo en el mercado nacional se basará en un canal directo supermercados, chocolaterías, restaurantes turísticos de la zona, estaciones de servicios, hoteles, distribuidores asociados y puntos de distribución propias mediante el formato de Café – Chocolatería donde se puedan comprar todos los productos de CEPROAA, sería una tienda especial de la marca UTKKU, bajo la denominación **“CAFÉ UTKKU” “Lo dulce de la Amazonía en tu paladar”**, estos formatos se ubicarían en Lima y en Bagua Grande respectivamente.

4.1.2.9. Estrategia de Promoción

Para los productos de consumo masivo es recomendable crear una promoción basada en la procedencia natural de los chocolates y en el sabor natural del café, el cual es muy valorada en las encuestas, el hecho que el café sea para pasar y orgánico es otro punto que se tendría que resaltar dado que tiene una mejor aceptación por parte del público consumidor y es mejor valorada que el café instantáneo.

La estrategia de promoción la desarrollaría el jefe de Comercialización, se haría cargo de esta función y en cada viaje se realizará el máximo de visitas a mercado potenciales (intermediarios), llevando directamente las muestras del producto y se deberá de tener en cuenta la realización de las siguientes actividades:

- Proveer de información sobre el producto a los intermediarios y consumidores finales.
- Mejorar continuamente la atención al cliente, ofreciéndole posteriormente interesantes alternativas adicionales a la información del producto, como boletines informativos, salvapantallas, cotizaciones en línea, respuesta inmediata a necesidades o consultas que se puedan efectuar.
- Plantear una campaña de e-marketing que tenga como objetivo utilizar las herramientas de promoción y mercadeo que internet pone a disposición para viabilizar, agilizar y activar nuevos mecanismos de llegada hacia su público objetivo principal (agentes intermediarios) a través de tácticas que nos posicionen en lugares preferenciales en los diferentes buscadores, generen tráfico en la web desarrollada y capten la atención, interés y confianza de dicho público objetivo hacia nuestro producto.

Las principales acciones de promoción del producto dirigido al consumidor final se basarán en:

- Activaciones en el Punto Venta:

Esta acción se realizara en los supermercados, el cual comprende:

- Degustaciones
- Volanteo

- Merchandising Visual:

Esta acción se realizará con el uso de material publicitario POP (material impreso) para una mayor notoriedad e imagen del producto en el punto de venta (Bodegas, estaciones de servicios, agencias de turismo y Supermercados), lo cual comprende:

- Ambientación y Presentación
- Colgantes
- Exhibidores
- Afiches

4.1.3. Plan de Ventas

El Plan de Ventas detalla las acciones necesarias que la fuerza de ventas realizará para vender los productos en el mercado nacional. Los productos de consumo masivo se hará el siguiente análisis: Las estrategias para las ventas, el equipo que ofertará al mercado los productos, las condiciones en las cuales se realizará las transacciones y la estimación de ventas a partir de la proyección anual.

- Estrategias de Ventas

Las ventas en el mercado nacional se realizarán de la siguiente manera:

En estaciones de servicios se presentarán en estantes junto con los demás chocolates para su mejor apreciación, con respecto al café se tendrá dos modalidades de venta de café en bolsa junto a los demás cafés y venta de café en máquina, esta estrategia se aplicaría al chocolate en taza también.

En los supermercados estarán en mostradores que serán ubicados en zonas exclusivas para la línea de chocolates y cafés respectivamente, se harán degustaciones en un espacio exclusivo de productos UTKKU, donde se ofrecerán los productos respectivos.

En los hoteles de 3 a 5 estrellas serán considerados como parte de su minibar en las habitaciones y en los estantes de los mismos en recepción, para el consumo tipo fiambre, lo que respecta al chocolate en taza y el café tostado molido, se podrían poner cafeteras pequeñas y chocolate en taza dentro de las habitaciones.

En los cines su ubicación más apropiada debe ser cerca a caja o al mostrador de atención de los snacks.

En los Clubes exclusivos se servirán como fiambres que acompañen el café o la hora del lonche o cualquier fiambre del día, su ubicación debe ser determinada por el administrador del negocio.

La apertura de un local propio con la marca UTKKU, en las provincias de Lima y Bagua Grande, son también importantes para la Estrategia de Ventas, estos establecimientos funcionaran bajo el formato de cafeterías pero también distribuidoras al por mayor y menor de sus productos, un poco acercando al productos con el cliente final de la zona, sería un formato innovador de CEPROAA, donde presentará todos sus productos en modalidad de showroom de sus productos.

- Equipo de Ventas

El equipo de venta de la Cooperativa CEPROAA, estará orientado para dos mercados, mercado industrial y de exportación y mercado local para productos de consumo masivo, en ambos casos tendrá que tener el siguiente personal:

- Jefe de Comercialización (para ambos mercados)
- Vendedores de campo

- Condiciones de Ventas

Por la naturaleza del producto, las ventas están sujetas a previo acuerdo con los intermediarios, que en su mayoría se buscará que las condiciones de pago sean al contado, en el caso de los supermercados la condición de venta la ponen ellos que normalmente es un pago a 60 o 90 días en función de a la rotación del producto, en los otros puntos de venta (Cines, restaurantes, hoteles) se tratará que la venta sea al contado sino se sugiere dar condiciones apropiadas de pago dado que estamos en una etapa introductoria de los productos.

La venta al exterior estará condicionada a las operaciones de comercio exterior, que se pactará con acuerdo al distribuidor asociado en ese país.

- Plan Anual de Ventas

El plan de ventas estimado se expresará en Ventas anuales por unidades y paquetes para los productos procesados para productos de consumo masivo (chocolate dulce, chocolate bitter, chocolate a la taza y café molido tostado) y productos sin transformar para su comercialización mediante intermediación y a la industria.

Cabe indicar que para estimar las ventas anuales se ha considerado un crecimiento anual de 5% para los chocolates Bitter, Dulces, a la Taza y Café tostado molido, para los productos no transformados se considera un crecimiento anual promedio de 10%.

La proyección de ventas anuales para ambos casos se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 12: Proyección de ventas anuales I

PLAN DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO						
(EN UNIDADES)						
PRODUCTO	PRESENTACION	VENTA ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chocolate Dulce	Tableta de 50 gr.	8000	8400	8820	9261	9724
Chocolate Bitter	Tableta de 50 gr.	7800	8190	8600	9029	9481
Chocolate para taza	Tableta de 100 gr.	4000	4200	4410	4631	4862
Café tostado molido	Paquete de 250 gr.	3400	3570	3749	3936	4133
TOTAL		23200	24360	25578	26857	28200

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

Tabla 13: Proyección de ventas anuales II

PLAN DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS NO TRANSFORMADOS						
(EN CANTIDAD)						
PRODUCTO	PRESENTACION	PRODUCCION ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Grano de Cacao	Quintales x 50 kilos	1720	1892	2081	2289	2518
Café en grano	Quintales por 55.2 kilos	7600	8360	9196	10116	11127
TOTAL		9320	10252	11277	12405	13645

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

4.2. Viabilidad Operacional

Central de Productores Agropecuarios de Amazonas – CEPROAA, es una organización de derecho privado, integrada por familias productoras agrícolas, que produce y oferta café – cacao, con el objetivo de producir también sus derivados con

calidad acreditada, para la satisfacción de sus clientes y la mejora socio económica de sus integrantes.

La implementación del proyecto de inversión requiere la formulación de un plan operacional, que priorice las iniciativas más importantes y describa los detalles necesarios para establecer un plan de producción eficiente.

4.2.1. Productos a Comercializar

La cartera de productos a comercializarse en el mercado nacional e internacional considerada en el proyecto de inversión se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 14: Cartera de Productos

Materia Prima	Producto / Variedad	Situación del Producto	Características Deseadas
Cacaos criollos finos y de aroma	Chocolate Dulce	En producción y venta a nivel local y pedidos especiales.	Chocolate dulce en barra, resultante de la combinación de la pasta de cacao al 70%, con manteca de cacao y panela, en la dosis apropiada para ser consumido como un chocolate de alta calidad con sabores naturales, con una presentación que permita apreciar el producto y conserve sus propiedades organolépticas durante su vida útil.
	Chocolate Bitter	En producción y venta a nivel local y pedidos especiales.	Chocolate en barra, resultante de la combinación de manteca de cacao al 80%, licor de cacao y panela, en la dosis apropiada para ser consumido como un chocolate de alta calidad con sabores naturales, con una presentación que permita apreciar el producto y conserve sus propiedades organolépticas durante su vida útil.
	Chocolate a la Taza	En producción y venta a nivel local y pedidos especiales.	Chocolate en barra, resultante de la combinación de manteca de cacao, licor de cacao y panela, en la dosis apropiada para ser consumido como un chocolate de puro cacao de alta calidad con sabores naturales, con una presentación que permita apreciar el

			producto y conserve sus propiedades organolépticas durante su vida útil.
Café (grano verde sin descafeinar)	Café tostado Molido	En producción y venta a nivel local y pedidos especiales	Café tostado Molido, resultante de una mezcla de cafés arábica y robusta, se caracteriza por su fina taza, excelente cuerpo, acentuada acidez y una deliciosa fragancia y aroma, con una presentación que permita apreciar el producto y conserve sus propiedades organolépticas durante su vida útil.

Fuente: CEPROAA

Elaboración: Propia

4.2.2. Necesidades y Requerimientos de Materia Prima e Insumos

La materia prima e insumos requeridos para la elaboración de los productos son las siguientes:

- Grano de Cacao

El cacao es una baya denominada mazorca o maraca, que al madurar se vuelve amarilla, cada baya contiene de 30 a 50 semillas. Los granos de cacao fermentados, secados y tostados se usan para hacer chocolate. Existen tres variedades principales de cacao orgánico: el Criollo o Nativo, es un cacao reconocido como de gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos; el Forastero, originario de la alta Amazonia, es un cacao normal, con el tanino más elevado; los Híbridos, entre los que destaca el trinitario, es un cruce entre el criollo y el forastero, su calidad es más próxima al forastero.

Para la producción de chocolates la CEPROAA utiliza como materia prima el cacao de las siguientes características: procesamiento de 8 días de fermentación cumpliendo con las normas de secado, llegando al 85% de fermentado en seco y al 7% de humedad. La calidad del cacao para la elaboración de los chocolates debe

tener los parámetros que indica la NTP-ISO-2451-2006. Granos de Cacao, que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 15: Clasificación de grano de cacao para exportación NTP-ISO-2451-2006

Grado	Mohosos (%)	Pizarrosos (%)	Dañados por Insectos, Germinados o Planos (%)
1	3	3	3
2	3	8	6

- Grano de Café

El café es un producto primario del sector agrícola, que se encuentra dentro de la categoría granos, existen dos grandes especies genéticas: Coffea Arábica y Cafeto Robusta, según las características botánicas de la planta y el tamaño del grano hay múltiples variedades y sub variedades. La calidad del café no solo depende de del ambiente local donde crecen las plantas, sino también de su procesamiento, método de secado, etc. La Cooperativa CEPROAA destina cafés de alta calidad para el tostado, enviando lotes de entre 75 y 80% de rendimiento de grano exportable y mínimo de 84 puntos en taza, para cual realiza el respectivo control de calidad de las características físicas y sensoriales.

- Insumos

Para Chocolate Dulce (50% cacao):

- Pasta de cacao 23%
- Manteca de cacao 27%
- Azúcar 50%
- Papel aluminio para la envoltura del producto
- Cajas de cartón para el empaque de 50 gramos.
- Sticker

Para Chocolate Bitter (70% cacao):

- Pasta de cacao 50%
- Manteca de cacao 20%
- Azúcar 30%
- Papel aluminio para la envoltura del producto
- Cajas de cartón para el empaque de 50 gramos.
- Sticker

Para Chocolate a la Taza:

- Pasta de cacao 75%
- Azúcar 25%
- Papel aluminio para la envoltura del producto
- Cajas de cartón para el empaque de 100 gramos.
- Sticker

Para Café Tostado Molido:

- Cafés de alta calidad para el tostado, lotes de entre 75 y 80% de rendimiento de grano exportable y mínimo de 84 puntos en taza conjuntamente con los envases trilaminados con válvula y cierra fácil, para empaque de 250 gramos.
- Sticker

Para Cacao en Grano:

- Saco de polietileno para el envasado de 50 kilos, impreso con la descripción del producto y logotipo de la Cooperativa.

Para café en Grano:

- Saco de polietileno para el envasado de 55.20 kilos, impreso con la descripción del producto y logotipo de la Cooperativa.
- Proveedores

El café y cacao orgánico producidos en la región Amazonas son cultivados libre de químicos y pesticidas con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza, los que ofrecen numerosos beneficios ecológicos como: la protección y conservación de suelos, la biodiversidad, y cuencas hidrológicas; regulación de vientos, lluvias, heladas; y evita la destrucción de los recursos naturales en la zona.

Los proveedores de materia prima e insumos constituyen la base en la cadena productiva de chocolates y café, de ellos depende en gran medida la calidad, garantía y entrega oportuna de los productos a los clientes, por ello es muy importante la existencia de una estrecha relación de trabajo y confianza para lograr una producción normal de acuerdo a lo planificado. Los proveedores de materia prima para el presente proyecto de inversión lo constituyen principalmente los socios de CEPROAA, alrededor de 315 familias productoras, ubicadas en 29 Grupos Sectoriales Asociados – GSAs. Los proveedores principales de la materia prima e insumos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16: Proveedores de Materia Prima e Insumos

Producto	Materia Prima / Insumo	Lugar de Adquisición	Proveedor
Chocolates: chocolate dulce, bitter, a la taza.	Grano de Cacao	Bagua Grande - Amazonas	Socios de CEPROAA
	Pasta de cacao, manteca de cacao	Bagua Grande - Amazonas	Cooperativa CEPROAA
	Azúcar	Bagua Grande - Amazonas	Distribuidor Mayorista en la región
	Papel aluminio, cajas de cartón, sticker	Lima	Estudio CREATE

Cafés: tostado y molido	Grano de café,	Bagua - Amazonas	Socios de CEPROAA
	Envase trilaminado para el café tostado molido.	Lima	Expresso Caffé LAB

Fuente: CEPROAA

Elaboración: Propia

4.2.3. Proceso Productivo para la elaboración de Chocolate

Uno de los retos en la elaboración del chocolate es la mezcla de los tres sólidos (cacao, azúcar y manteca) en proporción adecuada con el objeto de obtener los diversos productos de chocolate. El proceso para la elaboración de chocolates en general, es básicamente similar. La diferencia está en el tipo y cantidad de insumo que se utiliza en la mezcla con la materia prima.

La Cooperativa CEPROAA, directamente no elabora los chocolates, toma servicios de terceros. En el año 2012, previo control de calidad de los granos de cacao, tomo los servicios de la empresa Di Perugia, ubicado en Lima para la elaboración del chocolate Bitter y Dulce. En el año 2013, se encarga a la Cooperativa Warmitech, (distrito de Saposo y departamento de San Martín), la elaboración y formulación del Chocolate a la taza, Bitter y Dulce.

A continuación se describen los procesos que se siguen para la elaboración de los chocolates de la Cooperativa CEPROAA, con la marca UTKKU, descrita en el “Manual de desarrollo de la línea de productos agroindustriales de la Cooperativa CEPROAA “UTKKU”, chocolate y café Amazónico”.

- Limpieza: Recibido los granos de cacao en la planta, se procede a su registro y pesado. Luego se procede a la limpieza de forma manual, por medio de tamizado, donde se separa las materias extrañas, como piedras, tornillos, polvos, etc.

- Tostado: El objetivo es obtener el sabor adecuado para cada producto. Con el cacao correctamente fermentado, seco, limpio y clasificado proveniente de la anterior operación, se realiza la torrefacción, donde se logra el desarrollo del aroma y el sabor característico del chocolate. Entre otros aspectos, se busca oscurecer el color, facilitar el desprendimiento de la cascarilla y alcanzar una textura ideal para el quebrantamiento del grano. La humedad máxima ideal que debe contener el grano antes del tueste es del 8%.

La temperatura del tostado no deberá estar más de 110°C a 145°C. El tiempo promedio es de 45 minutos, pero éste varía según el tipo de cacao que se esté tostando. Cada batch de tostado es de 50 Kg. Una vez que el cacao está tostado, se enfría.

- Descascarillado: Se realiza en forma manual y consiste en la separación de la cascarilla, del resto del cotiledón. La cascarilla se rechaza y el cotiledón se aprovecha para la fabricación. Es muy importante que se realice correctamente este proceso por la cantidad de cáscaras que quede en el cacao, afecta directamente la calidad de la taza.
- Molienda: Una vez que el cacao ha sido tostado y descascarillado se procede al molido de la masa, hasta la obtención de un producto líquido conocido con el nombre de pasta de cacao, que será la materia prima básica para la obtención de los chocolates. Se realiza por medio de las fuerzas de fricción y compresión de un molino de disco, los granos de cacao se convierten en masa, pasta o licor de cacao al pasar por el proceso de molienda. El molino utilizado es un molino de discos.

4.2.3.1. Flujograma del Procesamiento del Chocolate

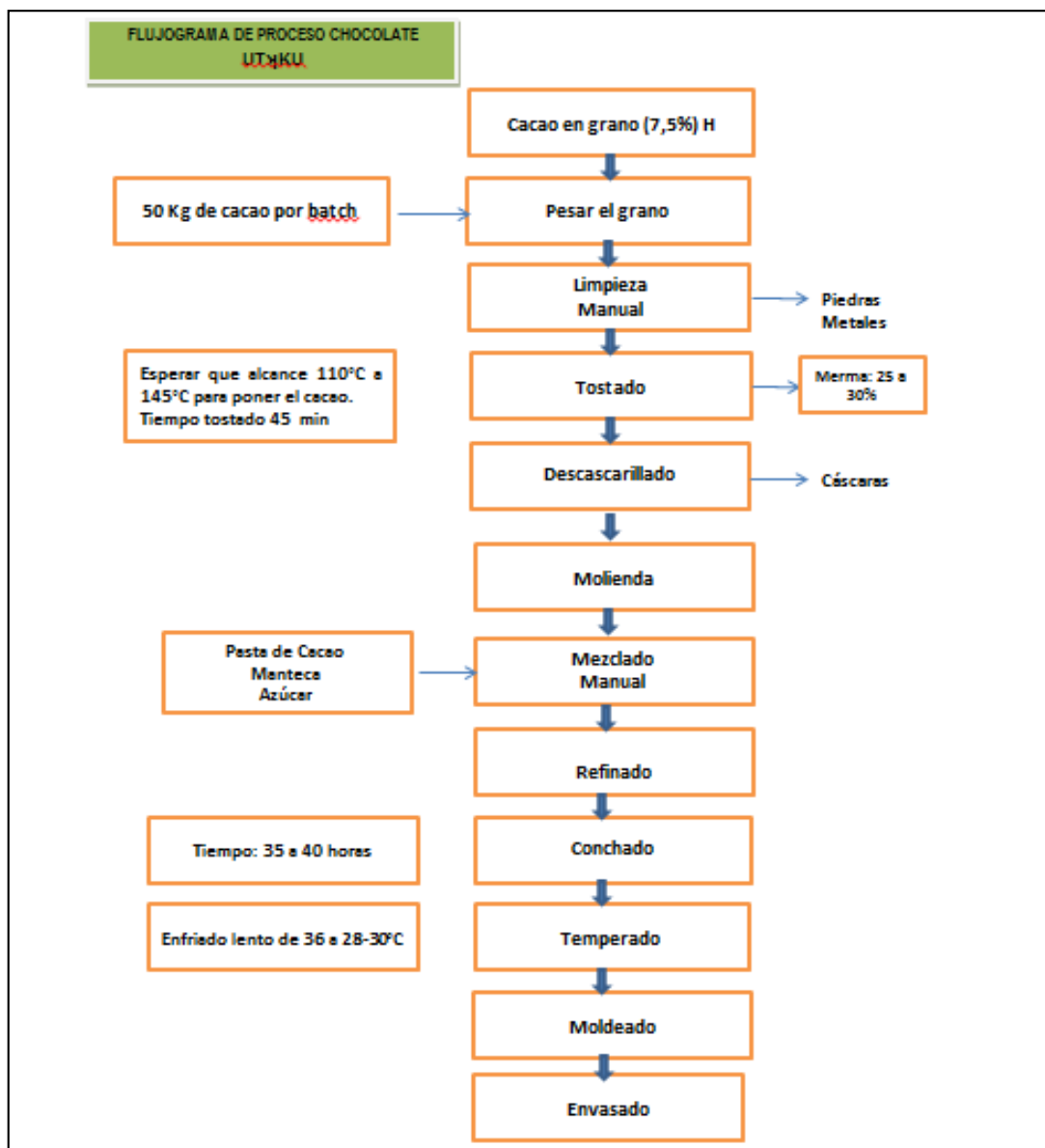


Imagen 9: Flujograma del Procesamiento del Chocolate

Fuente: CEPROAA

Es a partir de esta fase donde el procedimiento sigue de acuerdo al producto a elaborar.

4.2.4. Proceso productivo para la elaboración de Chocolate a la Taza

Para la elaboración del chocolate a la taza, con la fórmula: Pasta de cacao 75% y azúcar 25%, el procedimiento es el siguiente:

- Mezclado: Para la elaboración de chocolate a la taza se realiza el mezclado de la pasta de cacao 75% y el azúcar 25% en forma manual.
- Refinado Conchado: La pasta de cacao, pasa por la refinadora, para obtener un producto muy fino, de un tamaño de partícula impalpable, de forma que pase perfectamente por el paladar sin sentir ninguna rasposidad. La calidad del chocolate depende mucho de la refinación, que debe ser elaborada con mucho cuidado. Durante este proceso se producen cambios en el sabor y color, originados por factores tales como: evaporación, oxidación, efecto del tamaño de partícula, etc. Luego pasa por la conchadora, para adquirir suavidad, por un tiempo aproximado de 20 horas.
- Moldeado: Se procede al moldeado dándole la forma deseada de grandes o pequeños barras, cilindros, tabletas, pastillas, bolas, etc., usando la mesa vibradora.
- Enfriado: El enfriamiento se requiere para preparar los chocolates para la envoltura inmediata. Se refrigera el chocolate moldeado por 15 minutos para luego ser almacenados en las condiciones adecuadas para que el producto se conserve en perfecto estado y pueda llegar al consumidor en óptimas condiciones.
- Envasado: Una vez enfriado el chocolate, se separa de los moldes y se envuelve en papel aluminio. Posteriormente se empacan en cajitas.

4.2.5. Proceso productivo para la elaboración de Chocolate Bitter y Chocolate Dulce

El procedimiento para elaborar el chocolate Bitter (70% cacao) con la fórmula 50% pasta de cacao, 20% manteca de cacao y 30% de azúcar; y el chocolate dulce (50% cacao) con la fórmula 23% pasta de cacao, 27% manteca de cacao y 50% azúcar, es el siguiente:

- Mezclado: El mezclado se realiza en forma manual, de acuerdo a la formulación, si es chocolate bitter o chocolate dulce.
- Refinado y Conchado: La mezcla pasa al molino conchador, donde se reduce el tamaño de las partículas. El conchado tiene una gran importancia para el sabor, el aroma, la exquisitez y la suavidad que deja el chocolate cuando se come. El tiempo de conchado es 30 horas, para el chocolate bitter y 45 a 50 horas para el dulce. El chocolate tratado en estas máquinas forma una crema coherente, que funde fácilmente sobre la lengua y se puede moldear dándole la forma deseada de grandes o pequeños bloques, cilindros, tabletas, pastillas, bolas, barras, etc.
- Temperado: Cuando el producto es pasado al temperador, se forma unos cristales estables de manteca de cacao que hacen que el producto tenga brillo y se desprenda perfectamente del molde (una vez que haya sido moldeado).

Siempre que el producto se mantenga estará en las condiciones adecuadas para su consumo en un lugar fresco y seco.

En el temperador el chocolate es enfriado muy lentamente, de 36°C baja a 28°C o 30 °C dependiendo del tipo de chocolate.

- Moldeado: Se procede al moldeado dándole la forma deseada de grandes o pequeños barras, cilindros, tabletas, pastillas, bolas, etc., usando la mesa vibradora
- Envasado: Una vez enfriado el chocolate, se separa de los moldes y se envuelve en papel aluminio. Posteriormente se empacan en bolsas o cajitas.

4.2.6. Proceso productivo para la elaboración del Café Tostado Molido

El tostado de café natural, es un proceso de vital importancia, de él dependerá la futura calidad del café. En este proceso se determina básicamente el sabor, cuerpo, aroma y grado de acidez del café. El proceso para la elaboración del café tostado molido es el siguiente:

- **Recepción de Materia Prima:** El café oro clasificado, tipo exportación, entre 75 y 80% de rendimiento de grano exportable y mínimo 84 puntos en taza proveniente de la cooperativa CEPROAA llegan a la planta de proceso, donde se registra el peso.
- **Tostado:** La máquina tostadora es precalentada previamente a 220°C, luego se coloca el café oro dentro del tambor, procediéndose al tostado en un tiempo aproximado de 10 a 14 minutos, verificando el color del tostado. El café tostado UTϣKU se tostara en un nivel mediano.
- **Enfriado:** Después de terminar el proceso de tostado, se abre la compuerta del tambor, cayendo los granos tostado en una bandeja de enfriado, que opera con una paleta giratoria, enfriándose los granos a una temperatura de 32°C, en un tiempo de 4 a 6 minutos.
- **Reposo:** Se debe esperar que repose 8 horas como mínimo, para permitir la eliminación de gases como el CO₂.
- **Molido:** Se gradúa el molino, para obtener una molienda media, para el café UTϣKU, pero se puede graduar el molido, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

El café molido libera CO₂, de modo que se deben tomar precauciones, como dejar reposar antes de sellar, para asegurarse que el producto haya liberado gran parte de este gas y evitar inflar el paquete herméticamente cerrado.

- Envasado: Se llenan los paquetes de 250g de capacidad. En bolsas de aluminio trilaminado, con válvula, que son empaques inertes, resistentes y herméticos a la humedad y al contacto del producto con el oxígeno del aire que causa rancidez y sabores indeseables.

Se emplean estas bolsas de aluminio trilaminado con la finalidad de:

- Mantener la cantidad exhibida
- Preservarlo durante el máximo de tiempo posible
- Prevenir contaminación física
- Prevenir que el producto se dañe con olores del medio ambiente
- Informar al consumidor de su contenido y características

El café tostado si entra en contacto con el aire, pierde en el transcurso de 8 horas aproximadamente 40% de los aromas, el responsable es el oxígeno, uno de los principales enemigos del café. El otro es la humedad, que causa el moho y pone en peligro su conservación.

- Almacenado: Se realiza inmediatamente después de ser tostado y molido, en sitio higiénico, seco y fresco.

4.2.6.1. Flujograma de Producción de Café Tostado Molido

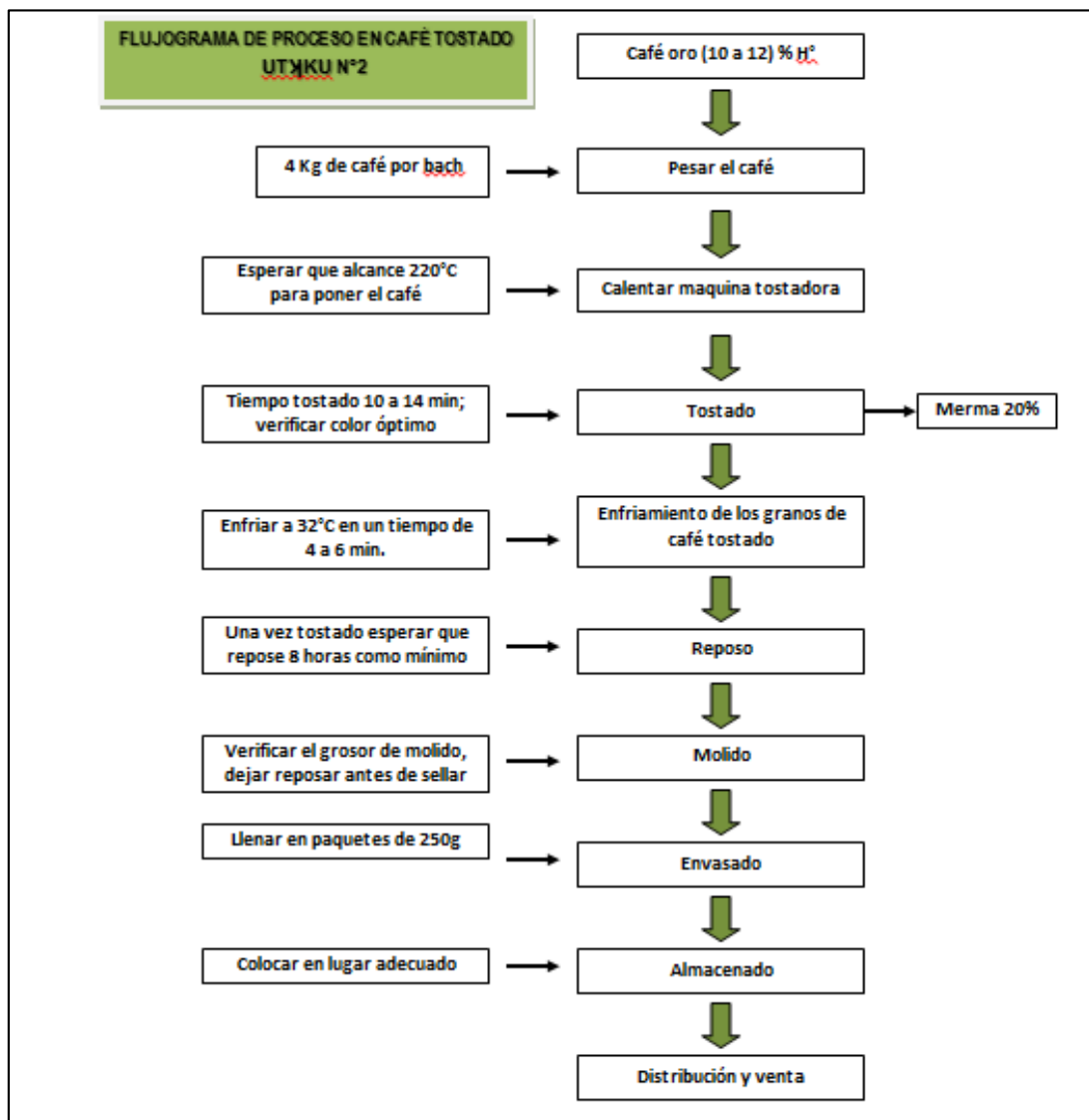


Imagen 10: Flujograma de Producción de Café Tostado Molido

Fuente: CEPROAA

Elaboración: Propia

4.2.7. Proceso de Producción de Café Pergamino

El proceso de producción de café grano para exportación se realiza mediante el proceso en húmedo, que consiste en el tratamiento de las cerezas de café para la eliminación mecánica del exocarpio en presencia de agua, eliminación de todo el

mesocarpio por fermentación u otros métodos y el lavado seguido por secado para producir café pergamino; este pergamino se elimina después para producir café verde.

El proceso para la producción de café verde es el siguiente:

- Selección: Tiene como objetivo clasificar las cerezas de café según su tamaño, densidad y grado de madurez.
- Despulpado: Mediante esta operación se elimina el exocarpio y, tanto como sea posible parte del mesocarpio por medios mecánicos. En esta etapa se remueve la pulpa del fruto, el despulpado se realiza el mismo día de la recolección. Las cerezas se procesan dentro de las primeras ocho horas después de la recolección. Si el tiempo de espera es superior, implica deterioro en la calidad del café. Este proceso se hace mediante la máquina despulpadora, graduadas y calibradas para realizar esta labor de manera eficiente.
- Proceso de fermentación: Tiene como objetivo digerir el mesocarpio mucilaginoso que se adhiere al pergamino del café despulpado, para permitir así su eliminación por medio del lavado. El café despulpado, ya separado de su cubierta exterior, se convierte en dos semillas recubiertas de una sustancia gelatinosa y pegajosa llamada mucílago. Estas semillas son depositadas en tanques tipo tina para su proceso de fermentación (remoción del mucílago) por periodos comprendidos entre 16 a 32 horas, dependiendo de factores como: l piso altitudinal de la finca, condiciones climática, volumen y estado de maduración del fruto.
- Lavado: Operación destinada a eliminar, por medio del agua, todos los residuos del mesocarpio mucilaginoso adheridos a la superficie del pergamino. Cuando el mucílago ha sido degradado y removido de la superficie de la semilla, se somete al proceso de lavado en el mismo tanque tipo tina, donde se remueve los residuos que aún permanecen en la semilla.

En el tanque tipo tina el café es seleccionado por su peso, separándose aquellas semillas que flotan (flotes).

- **Secado:** Mediante esta operación se reduce el contenido de humedad del café pergamino hasta un nivel que permita la trilla en condiciones técnicas satisfactorias, y que no sea perjudicial para el almacenamiento adicional del café. Es la etapa más delicada del beneficio húmedo y tiene por finalidad reducir la humedad del café hasta 12,5%, para asegurar la conservación de la calidad del café.
- **Almacenamiento:** El café pergamino es almacenado adecuadamente con humedades máximas de 12,5%. Los granos de café pergamino, están listos para su respectivo procesamiento de trilla, el cual permite la eliminación del endocarpio seco del café pergamino para producir café verde. Para este último proceso, los granos son sometidos a una evaluación de la calidad.

4.2.8. Proceso de Producción de Cacao en Grano

- **Secado:** Mediante este proceso, se reduce el contenido de humedad de las almendras desde un 55%, al salir de los cajones fermentadores, hasta un 7.5% para facilitar su limpieza, selección, ensacado, almacenamiento y comercialización. En el secado terminan las reacciones bioquímicas que se iniciaron en la fermentación, continúan las reacciones para el desarrollo de precursores del sabor y aroma a cacao y otros aromas característicos. Una forma de realizar este proceso, es mediante secadores solares.
- **Limpieza y selección:** Las almendras son limpiadas, eliminando mucilago, cáscara, impurezas y materias extrañas. Este procedimiento se hace mediante un sistema de vibración donde se realiza la clasificación del cacao por tamaño del grano.

- Almacenamiento: Después de la limpieza y selección, los granos de cacao se envasan temporalmente en costales de polipropileno. Los granos de cacao, están listos para su respectivo procesamiento, pero son sometidos a una evaluación de la calidad.

4.2.9. Maquinaria y Equipo

Los requerimientos de maquinarias y equipos son los siguientes:

- Refinador Conchador: Modelo MZH- 50, capacidad de 10 Kg/bache, dimensión 400x800x1000mm
- Modelador de Café Automático: Marca CASADIO Modelo THEO 64, en aluminio y carrocería barnizada, cuchillas planas diámetro 64mm. Acero inoxidable, tolva de policarbonato transparente de 2 Kg
- Empacadora: Modelo BT 2000b, capacidad 500 paq./hora
- Descascarilladora: Modelo DESC -100, capacidad 20 kg/hora
- Moldeador (Delani): Modelo DKSS-150, capacidad 18 Kg/hora
- Prensador: Modelo DYZ – 460, capacidad 30 kg/hora
- Computadora: PC multimedia

4.2.10. Infraestructura Tecnológica

La infraestructura tecnológica con que contará la planta de procesamiento y transformación de la CEPROAA, es de una tecnología intermedia, moderna, que da garantía de calidad e inocuidad a los productos que se procesen, y a las condiciones y características de la zona de Cajaruro – Utcubamba donde será instalada.

La planta debe contar con una cámara de frío, para almacenar tanto la materia prima como los productos terminados que requieran refrigeración. La infraestructura física deberá ser de material noble (ladrillo en muros y techos), que le den las condiciones apropiadas para asegurar la calidad e inocuidad de los productos.

4.2.10.1. Plano de la Planta de Procesamiento

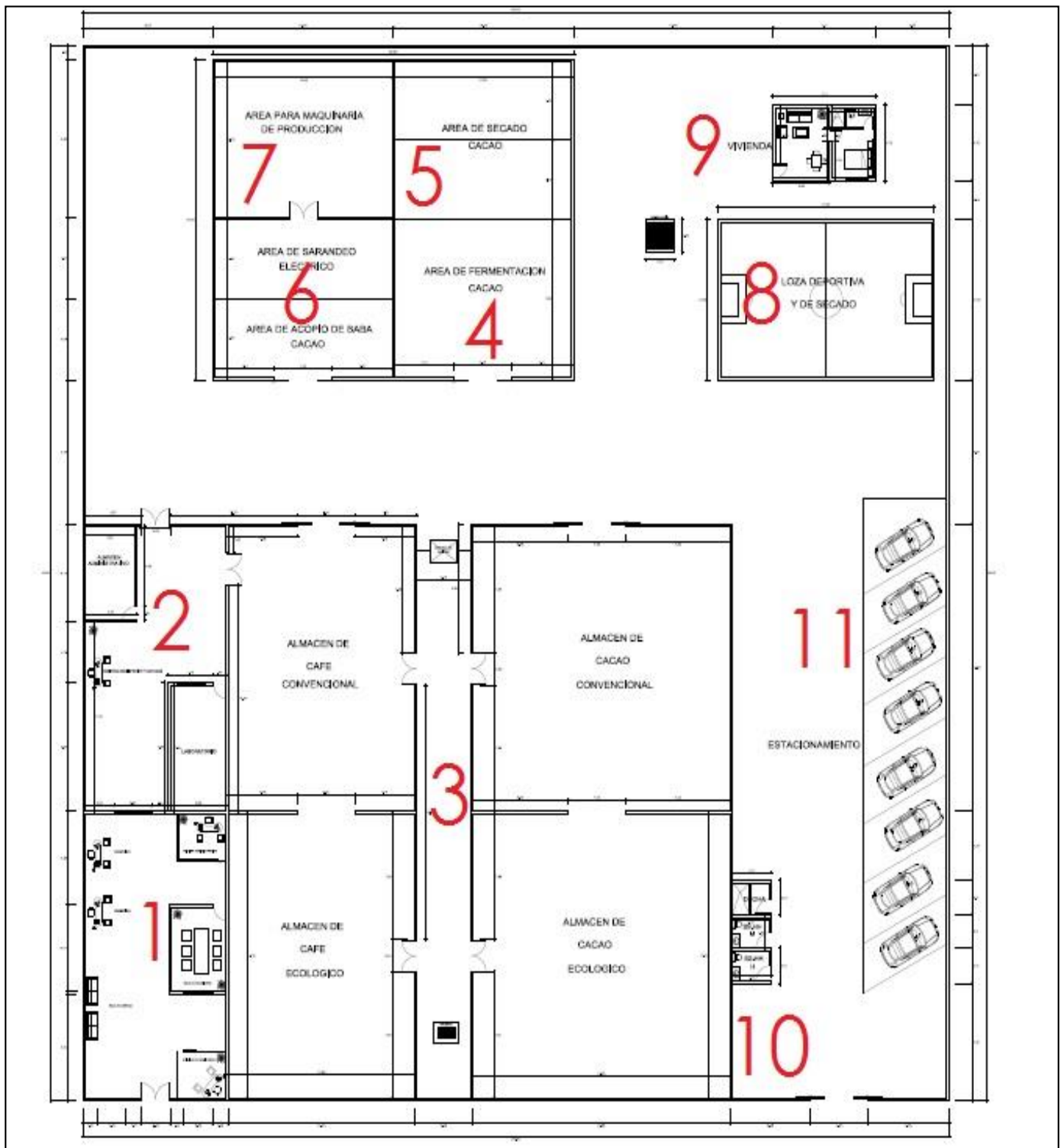


Imagen 11: Plano de la Planta de Procesamiento

Descripción del Plano

- Imagen N° 1: En esta imagen se puede observar el primer ambiente de la Cooperativa donde se encuentra la oficina de registros, una sala de espera, áreas de recepción, sala de reuniones y una oficina administrativa, este ambiente tiene 182 metros cuadrados, donde se desarrollan procesos administrativos y de atención.
- Imagen N° 2: En esta imagen se encuentra el laboratorio para procesos que se realizan al café y cacao, se encuentra un módulo que pertenece al área de registros administrativos y contables, así mismo y por último existe un ambiente perteneciente al almacén administrativo.
- Imagen N° 3: En esta imagen se observa 3 ambientes grandes que sirven para almacenamiento de los productos en bruto es decir, se tiene en primer lugar en la parte inferior izquierda el almacén de café ecológico, en la parte superior izquierda el almacén de café convencional, en la parte inferior derecha el almacén de cacao ecológico y en la parte superior en almacén de cacao convencional. Por otro lado en el pasadizo que divide los ambientes se puede observar en la parte inferior una balanza para los trámites de pesado, y en la parte superior en la entrada el control de calidad para los productos ingresantes y salientes.
- Imagen N° 4: Este ambiente pertenece al área de fermentación del cacao.
- Imagen N° 5: Este ambiente es para el secado del cacao.
- Imagen N° 6: En esta imagen se observa dos áreas, una perteneciente al zarandeo eléctrico, y la otra al acopio de baba de caracol.
- Imagen N° 7: En este ambiente irán toda la maquinaria requerida para la producción y comercialización de los derivados del café y cacao, incluyendo la cámara de frío que anteriormente se menciona.

- Imagen N° 8: Esta imagen muestra una loza que tiene doble función, la primera para el secado del café y cacao, y en segundo lugar para el desarrollo de actividades deportivas.
- Imagen N° 9: En esta imagen se observa una vivienda, la cual sirve de hogar para la guardianía y tiene la función de tienda u comedor.
- Imagen N° 10: En esta imagen se muestran los servicios higiénicos, teniendo tres ambientes el primero es un baño para damas, el segundo un baño para varones y finalmente una ducha.
- Imagen N° 11: Por último está el estacionamiento, que permite guardar los vehículos de transporte y movilidad de los trabajadores.

4.2.11. Manual de Funciones de las Áreas de Comercialización y Producción

4.2.11.1. Área de Comercialización

- Jefe de Comercialización

El Área de Comercialización estará a cargo de un Jefe de Comercialización Es el responsable de la parte comercial de los productos de la Cooperativa CEPROAA, siendo sus funciones principales la organización, dirección y control de las actividades comerciales de los productos y desarrollar la estrategia de promoción de los productos a nivel nacional y del exterior. Funcionalmente depende del Gerente y operativamente coordina directamente con el responsable del Área de Producción Orgánica y el responsable del Área de Procesamiento y Transformación de la Cooperativa.

El perfil profesional para el cargo: Ingeniero o bachiller en ingeniería industrial, economista o administrador, con experiencia mínima de un año en actividades comerciales, preferentemente en productos agroindustriales.

- Vendedor de Campo

La función del Vendedor de Campo será promocionar los productos producidos por la Cooperativa CEPROAA, para mejorar y ampliar la participación en el mercado. Asimismo vender y brindar un buen servicio a los clientes para retenerlos, captar nuevos clientes y lograr determinados volúmenes de venta. Funcionalmente depende del Jefe de Comercialización.

El perfil profesional para el cargo: Especialista en marketing, técnico en ventas, con experiencia en actividades comerciales, preferentemente en productos agroindustriales.

En el Área de Comercialización se consideran dos (02) vendedores de campo. Uno de ellos realizará su trabajo en la ciudad de Bagua y lugares aledaños dentro de la provincia de Utcubamba, y la otra persona en la ciudad de Lima.

4.2.11.2. Área de Procesamiento y Transformación

- Jefe de Procesamiento y Transformación

Esta Área estará a cargo de un Jefe de Procesamiento y Transformación de los productos elaborados por la CEPROAA, siendo su función principal la de organizar, dirigir y controlar las actividades de producción. Funcionalmente depende del Gerente y operativamente coordina directamente con las Áreas de Producción Orgánica y de Comercialización para formular el plan de producción de cada uno de los productos.

El perfil profesional para el cargo: Ingeniero o bachiller en ingeniería industrial, ingeniería de industrias alimentarias, ingeniería química, con experiencia mínima de un año en actividades de fabricación de alimentos, preferentemente en derivados del cacao y café.

- Supervisor de Procesos

Personal que se encarga de realizar actividades de supervisión de procesos productivos, y desempeño laboral de los operarios.

El perfil profesional para el cargo: Técnico de Industrias alimentarias, con experiencia mínima de 6 meses en actividades de fabricaciones de productos, preferentes a fines de la cooperativa.

- Técnico en Mantenimiento

Personal encargado del mantenimiento de maquinaria y supervisión de funciones correctamente.

El perfil técnico para esta actividad: Técnico egresado de SENATI.

- Técnico Electricista

Personal encargado del mantenimiento eléctrico de toda la planta de producción de las actividades que se realicen en la cooperativa a fines con él.

El perfil técnico: Técnico electricista egresado o bachiller de instituto.

- Operario de Producción

Personal que se encargará de realizar las actividades productivas de transformación de chocolates y café tostado molido.

El perfil técnico para esta actividad: técnico en procesamiento de productos alimenticios, con experiencia relacionada a la actividad.

4.2.12. Ámbito Geográfico de Intervención

La Cooperativa CEPROAA tiene como ámbito de acción las provincias de Utcubamba (distrito de Cajaruro, Bagua Grande, Jamalca) y Bagua (distritos de La Peca) en el departamento de Amazonas. Dentro de estas provincias CEPROAA es líder en la producción de cacao, con capacidad de atender importantes volúmenes de cacao para su comercialización a nivel nacional y al exterior a través de COOPAC NOR ANDINO SAC., la cual tiene experiencia y posicionamiento en el mercado internacional, en especial en mercados nicho que garantiza la comercialización de los productos café y cacao de la cooperativa. Las fincas de los socios que producen café y cacao, se hallan en las altitudes de 650 a 1850 msnm, se encuentran ubicados en 29 Grupos Sectoriales Asociados - GSAs: Naranjos Alto, Diamante Bajo, Diamante Alto, San Juan de la Libertad, Santa Cruz de Buena Vista, San José Bajo, Concordia, San Martín de Porras, El Hebrón, La Palma, Nuevo Piura, Ñunya Jalca, El Nogal, Miraflores, Milagro Santa Rosa, Quebrada Seca, El Tigre, La Unión, La Cruz, Alto Amazonas, Santa Isabel, Santa Fe, Manantial, Jahuanga, El Laurel, La Peca, El Salao y Seda Flor.

4.2.13. Plan de Producción

El plan de producción detalla el programa de producción y los pronósticos de ventas tanto para el mercado nacional como internacional.

4.2.14. Programa de Producción

El programa de producción para los próximos cinco años se ha elaborado teniendo en cuenta la participación del negocio en el mercado nacional.

Se considera que la producción anual de chocolates y café tostado molido se realizará los doce meses del año, considerando que la provisión de stock de la materia prima se realizará durante la campaña que se realiza entre los meses de abril y octubre de cada año, para lo cual se tendrá en cuenta las condiciones y técnicas apropiadas

para el almacenamiento y conservación. Asimismo, se considera que se dispone de materia prima en el periodo de campaña, los proveedores son los socios de la Cooperativa CEPROAA. La producción se realizará 24 días de trabajo al mes, produciendo únicamente en un turno de ocho horas; lo que equivale a 288 días de trabajo útiles del año.

4.2.15. Política de Ventas

Para la venta en el mercado nacional las transacciones serán de pago al contado al momento de la entrega del producto o pago por adelantado mediante un compromiso de entrega del pedido en plazos establecidos. La venta al mercado externo se realizará a través de las alianzas estratégicas comerciales con organizaciones como COOPAC NOR ANDINO o Bio Latina.

Estará condicionada a las operaciones de comercio exterior, que realizara el operador logístico que contrate la organización exportadora, que a su vez estará en coordinación con los responsables de la importación del país destino.

La política de ventas de CEPROAA será que todo lo que se produce se vende, en lo posible no se mantendrá inventario de seguridad.

4.2.16. Política de Cobro

El medio de pago será contra entrega de documentos y al contado, es decir, que se realizará el pago una vez que la CEPROAA entregue a los clientes o intermediarios los documentos para la transacción. En el caso de la exportación la coordinación lo realizará con la organización con quien se establezca la alianza estratégica comercial, quien tendrá la responsabilidad de cerrar el trato utilizando los medios más recomendables y prácticos para efectuar una transacción exitosa.

4.2.17. Control de Calidad

Las exigencias del mercado nacional e internacional, en cuanto a consumir productos de calidad, sobre todo de origen orgánico, son cada vez mayores, por lo que la Cooperativa CEPROAA priorizará en todo el proceso de producción un estricto control de calidad de manera constante.

El control de calidad de la materia prima e insumos a utilizar en el proceso productivo, es fundamental, permitiéndonos anticipar o detectar los problemas durante la fabricación de los productos, lo cual se expresa casi siempre como defectos del producto. Al realizar el control de calidad, se protege al consumidor, evitamos comercializar productos defectuosos con alto riesgo para la salud. Asimismo, favorecerá a la economía de la Cooperativa CEPROAA, ya que no se comercializará productos defectuosos, lo cual ocasiona pérdidas.

La calidad del producto se comprobará a través del análisis de los atributos organolépticos y físicos- químicos que debe cumplir cada tipo de producto, establecido mediante normas técnicas y requerimiento del mercado al cual se dirige el producto final. El personal encargado de la producción es el responsable de realizar el control de calidad a través del análisis de las muestras de cada lote de producción para comprobar que los requerimientos establecidos se cumplan.

Este procedimiento también se aplicará en la materia prima e insumos. Los controles de calidad se realizarán a nivel de la materia prima e insumos y del producto en el proceso productivo y en el producto terminado, determinándose la vida útil del producto para evitar deterioros.

4.3. Viabilidad Organizacional

4.3.1. Estructura Organizacional

La Cooperativa CEPROAA es una organización conformada por pequeños productores y productoras de café y cacao, la misma que está en pleno proceso de consolidación dirigencial y asociativa para emprender una gestión empresarial, el número de Asociados es 315, se encuentran ubicados en 29 Grupos Sectoriales Asociados – GSAs. La Cooperativa como tal está inscrita en la partida electrónica N° 11008619, del Registro de personas jurídicas de la oficina registral de Bagua. La dirección, administración y control de la Cooperativa está a cargo de la Asamblea General, del Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, respectivamente. La Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa, el Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa, sus miembros son elegidos en Asamblea General. El Gerente es el funcionario ejecutivo del más alto nivel de la Cooperativa y, como tal, le competen, con responsabilidad inmediata ante el Consejo de Administración. La estructura orgánica de la Cooperativa CEPROAA, involucra dos niveles y se detalla a continuación:

- Nivel Organizacional

○ Órganos de Dirección, Administración y Control

- Asamblea General de Asociados
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

○ Órganos de Apoyo

- Comité Electoral
- Comité de Educación
- Comité Femenino

- Nivel Empresarial

○ Gerenciamiento Empresarial

- Gerencia

- Órganos de Línea
 - Área de Producción Orgánica y Responsabilidad Social Cooperativo.
 - Área de Administración y Finanzas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas - CEPROAA

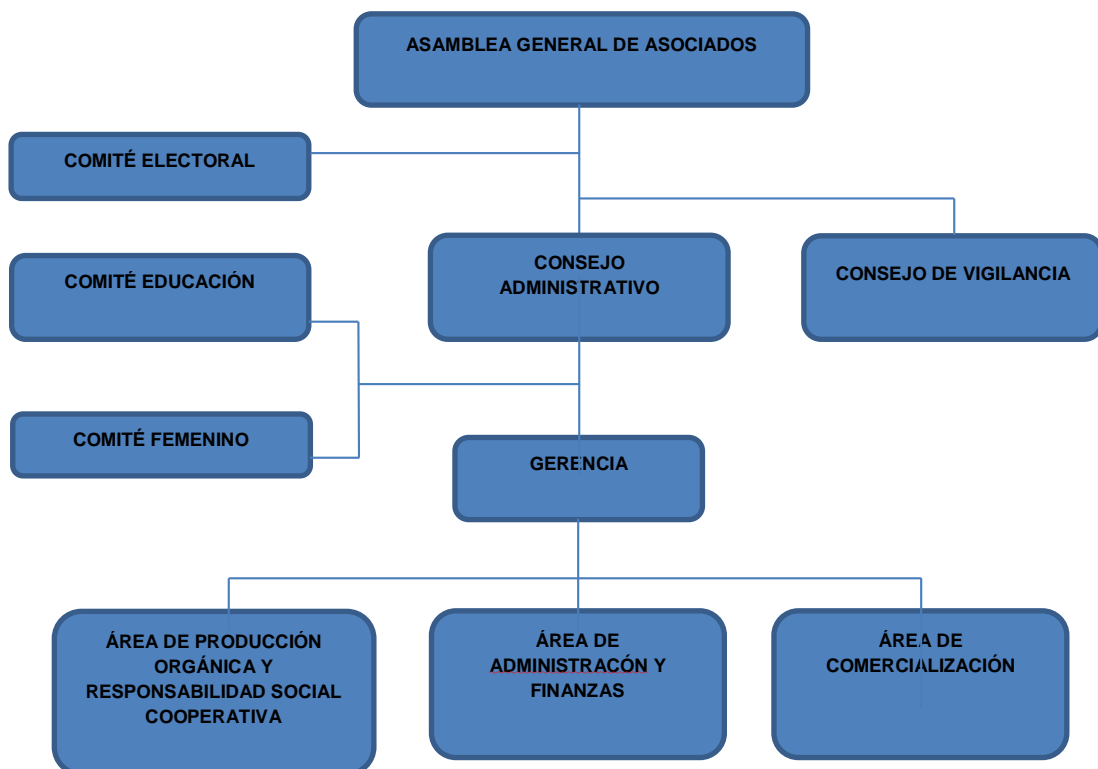


Imagen 12: Organigrama Estructural

Fuente: CEPROAA

Elaboración: Propia

4.3.2. Visión

Ser la organización empresarial líder de la Región Amazonas, que oferta café - cacao y sus derivados con calidad certificada, para el mercado nacional e internacional, con responsabilidad social y ambiental. La visión integra elementos como:

- Ubicación dentro de un espacio territorial.
- Tipología organizativa Agro empresarial.
- Posicionamiento en el mercado de café y cacao y sus derivados de calidad.
- Compromiso con sus integrantes, los cuales son un referente de desarrollo rural sostenible en la Región Amazonas.

4.3.3. Misión

Ser una Cooperativa integrada por familias productoras agrícolas, que nos capacitamos constantemente para desarrollar potencialidades de índole agro-empresarial, que junto con la práctica de valores, equidad, democracia plena y cuidado del medio ambiente, producimos y ofertamos café - cacao y sus derivados con calidad acreditada, para la satisfacción de nuestros clientes y la mejora socio económica de sus integrantes.

4.3.4. Principios y Valores

La Cooperativa CEPROAA se rige por los principios universales del Cooperativismo, que deberá seguir de manera obligatoria, y actúa bajo los siguientes principios y valores:

- Vocación de Servicio: mantener una actitud y dedicación que nos brinda satisfacción por la aplicación de nuestros conocimientos en la atención del asociado y su familia.
- Compromiso social: brindar atención preferencial a los socios ya sean estos hombres o mujeres sin discriminación alguna, y de acuerdo a las circunstancias a terceros con el debido trato humano.
- Compromiso ambiental: compromiso con el medio ambiente, para ello practica una actividad agrícola amigable con la fragilidad de los ecosistemas y que le garantiza una inocuidad y sostenibilidad de sus procesos. Por ello

todos sus asociados obtendrán de manera gradual sellos: de producción orgánica y de cafés sostenibles.

- Calidad en el Servicio: alcanzada en la totalidad de nuestras funciones, características y comportamientos que son capaces de satisfacer al menos las necesidades básicas de los asociados: calidez, respeto y amabilidad a los asociados y terceros.
- Trabajo en equipo con apoyo mutuo y solidario: para la resolución de problemas, caracterizado porque se comparte el conocimiento y la experiencia, se rompen las divisiones jerárquicas funcionales aumentando la confianza en los retos.
- Ética: trabajar basada en los principios cooperativos: Adhesión voluntaria y abierta, Gestión democrática por parte de los socios y socias, Participación económica de los socios y socias, Autonomía e independencia, Educación-formación e información, Cooperación entre cooperativas e Interés por la comunidad.
- Equidad: garantizar la oportunidad justa de acceder a nuestros servicios cooperativos de acuerdo a una distribución de recursos en función de las necesidades básicas de los asociados.

4.3.5. Portafolio de Servicios

La Cooperativa es el principal acopiador de café y cacao de sus asociados para su comercialización en el mercado interno y externo. En el marco de fortalecimiento organizacional, la Cooperativa CEPROAA desde su creación viene consolidando su experiencia de negociación con los proveedores de insumos agrícolas, operadores de servicios técnicos y con sus clientes en la comercialización de sus productos. Asimismo, ejecutando acciones conjuntas con el apoyo de la cooperación técnica, entre ellos con CARITAS el Proyecto PODER, VSF- CICDA, INCAGRO, Proyecto

PROGRESO, Municipalidad Local y últimamente desde los primeros meses del año 2011, hasta julio del 2013 ha recibido el acompañamiento de la ONG AVSI apoyada por el proyecto “Promoción de la Competitividad de Productores de Café y Cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba”- Región Amazonas, con el financiamiento del Fondo Ítalo Peruano, beneficiándose de capacitación y asistencia técnica.

Con el apoyo de la cooperación técnica los socios de la Cooperativa participan en acciones de asistencia técnica en las etapas de cosecha y post cosecha, tecnificación de cultivos, fortalecimiento organizacional, elaboración de derivados del cacao y comercialización de productos.

- Producción y Comercialización de Productos no transformados

El cacao es uno de los productos más promisorios de la cartera de productos para la exportación de la Amazonía.

La demanda internacional de cacao viene incrementándose rápidamente, pero requiere insumos de alta calidad con características específicas como nivel de grasa y acidez que corresponden al llamado cacao fino y de aroma.

Estas especificaciones del mercado son una oportunidad para la pequeña oferta de Amazonas ya que sus características derivadas de las condiciones agroclimáticas y de variedad, corresponden al nivel de cacaos finos y de aroma.

La Cooperativa CEPROAA produce cacao y café orgánicos, ambos productos, son los más difundidos a nivel nacional y mundial, que conforman parte importante de la canasta familiar. El consumo de ambos productos en los últimos años está en aumento, así como su producción, ambos productos tienen sus propios mercados por lo que no existe amenaza en la sustitución entre ambos. El cacao en la región Amazonas es de tipo criollo que le brinda

una característica de cacao fino y de aroma, que le confiere mejor valor comercial internacional y un potencial para desarrollar cacao orgánico.

La Cooperativa CEPROAA tiene como aliado estratégico comercial a COOPAC NOR ANDINO desde el año 2006 a la fecha, a través de la cual se exporta el cacao y café a diversos países del mundo. Para la exportación del cacao se cuenta con certificación de UTZKAPEH, FOOT y la certificación orgánica mediante Bio Latina y de Comercio Justo por medio de COOPAC NOR ANDINO, el importe total del premio de Comercio Justo se invierte en el programa de reforestación en fincas y en el programa de producción orgánica.

La Cooperativa CEPROAA tiene una muy buena imagen posicionada en el mercado nacional e internacional y es líder en la producción de cacao dentro del departamento de Amazonas, con capacidad de atender importantes volúmenes de cacao para su comercialización a nivel nacional e internacional, habiendo obtenido el 2do. Puesto en Calidad de Tasa de Chocolate en la XI Feria Internacional Agropecuaria realizada en Jaén, y en el año 2012 en el Salón de Chocolate – Lima acreedores a tres premios del Cacao de Oro.

4.3.6. Principales Indicadores de Cooperativa CEPROAA

- Organización de productores a través de 29 Grupos Sectoriales Asociados.
- Plantaciones con más de 2 años de cultivo, con manejo adecuado.
- Área de producción potencial de cacao: 250 ha. (113 ha. en producción mayor a 4 años).
- Volumen de producción el año 2012: 47 Tm. de cacao y 2,616 qq de café exportable.
- Precio promedio de venta: S/.7.00 kg. (Menor al 40% de cacao porcelana).
- Infraestructura para fermentación de cacao operativa, con capacidad de fermentar hasta 56 T.M. de cacao fresco por acopio.
- Infraestructura de secado de café de 900 M2, para el secado de 50 quintales de café.

4.3.7. Objetivos de la Cooperativa CEPROAA

- Corto plazo
 - Introducción del producto con Marca en los centros de comercialización del mercado regional y en Lima.
 - Definir los procesos de una forma más estandarizada.
 - Adquirir una infraestructura adecuada para el almacenamiento, acopio y producción de los subproductos de cacao y café.
 - Fortalecer la organización para lograr una gestión adecuada de los negocios.

- Mediano Plazo
 - Consolidar la Cadena de Distribución y Comercialización.
 - Posicionar la marca de los productos en el mercado regional y nacional.
 - Consolidar las relaciones con los proveedores y clientes a nivel nacional y del exterior.

- Largo Plazo
 - Exportación directa de los productos.
 - Estandarización de procesos.

4.3.8. Efectos Socio – Económicos

La implementación del estudio de factibilidad generará efectos positivos en la economía rural a nivel micro regional, principalmente en la zona de influencia de la Cooperativa CEPROAA, se estimulará el desarrollo de la producción de cacao y café dentro de la región, así como, de otras actividades conexas. Asimismo, se generará expectativas de inversión, lo que tiene un efecto multiplicador sobre la economía regional.

4.3.8.1. Desarrollo Regional

Mayor reconocimiento de la calidad del cacao y café producido en las provincias de Utcubamba y Bagua en la región Amazonas.

4.3.8.2. Desarrollo Económico

Incrementar el dinamismo de la economía rural local y regional, se generarán nuevas fuentes de ingresos para las familias agricultoras de la zona, mejoramiento de los ingresos familiares así como del gobierno local y provincial.

4.3.8.3. Desarrollo Ambiental

Ampliar la reforestación de suelos destinados a la producción de cacao y café, se protegerá los remanentes forestales que subsisten en las plantaciones y los drenajes naturales, se disminuirá la erosión de los suelos manteniendo una cobertura vegetal adecuada.

4.3.8.4. Desarrollo Social

Participación de nuevos productores, se generarán nuevos empleos directos e indirectos, principalmente en las épocas de cosecha, se consolidarán los empleos existentes.

4.3.8.5. Imagen de la Organización

Se mejorará la calidad de producción del cacao y café, se dará valor agregado a la producción de la materia prima, lo que contribuirá a un mejor posicionamiento de la imagen de Cooperativa CEPROAA en el mercado nacional y del exterior.

4.4. Viabilidad Económica - Financiera

Una vez que se ha analizado estratégicamente nuestra organización, determinado el mercado, ver aspectos técnicos y haber visto los niveles de operatividad, finalmente se procede a entrar en el área económica y financiera

4.4.1. Inversiones

En la información siguiente se presentan los requerimientos de maquinaria y equipo, materia prima e insumos y mano de obra necesarias para la implementación del presente estudio de factibilidad. Cabe indicar que la Cooperativa CEPROAA actualmente dispone de infraestructura adecuada para la implementación de la planta de producción, en un área techada de 400 m² aproximadamente, cuenta con servicios de agua y corriente eléctrica trifásica.

4.4.1.1. Requerimiento de Maquinaria y Equipo

La inversión requerida para la maquinaria y equipo es de S/. 39, 207.00.

Tabla 17: Requerimiento de Maquinaria y Equipos

REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS				
(En nuevos soles)				
MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL	ESPECIFICACIONES
Refinador Conchador	1	S/. 11,960.00	S/. 11,960.00	Modelo MZH-50, Capacidad 10 Kg/bache
Moledor de Café Automático	1	S/. 3,745.00	S/. 3,745.00	Automático, tolva de 2 Kg, Modelo THE064
Empacadora	1	S/. 4,340.00	S/. 4,340.00	Capacidad 500 paq/hora, Modelo BT2000b
Descascarilladora	1	S/. 5,562.00	S/. 5,562.00	Capacidad 20 kg/hora, Modelo DESC-100
Moldeador (Delani)	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	Capacidad 18kg/hora, Modelo DKSS150
Prensador	1	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	Capacidad 30 kg, Modelo DYZ-460
Tostadora	1	S/. 7,500.00	S/. 7,500.00	Capidad 500/hora, Modelo PEDRO 200
TOTAL			S/. 39,207.00	

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Requerimiento de Materia Prima e Insumos

Tabla 18: Materia prima e insumos para producir Chocolate Dulce

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS - PRODUCCION DE CHOCOLATE DULCE																
COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
Cacao orgánico	Kg	200	S/. 0.50	S/. 100.00	210	S/. 7.00	S/. 1,470.00	220.5	S/. 7.00	S/. 1,543.50	232	S/. 7.00	S/. 1,620.68	243	S/. 7.00	S/. 1,701.71
Azúcar	Kg	200	S/. 0.07	S/. 14.50	210	S/. 2.50	S/. 525.00	220.5	S/. 2.50	S/. 551.25	232	S/. 2.50	S/. 578.81	243	S/. 2.50	S/. 607.75
Papel Aluminio	Und	8000	S/. 0.20	S/. 1,600.00	8400	S/. 0.20	S/. 1,680.00	8820	S/. 0.20	S/. 1,764.00	9261	S/. 0.20	S/. 1,852.20	9724	S/. 0.20	S/. 1,944.81
Caja de empaque	Und	8000	S/. 0.80	S/. 6,400.00	8400	S/. 0.80	S/. 6,720.00	8820	S/. 0.80	S/. 7,056.00	9261	S/. 0.80	S/. 7,408.80	9724	S/. 0.80	S/. 7,779.24
Sticker	Und	8000	S/. 0.40	S/. 3,200.00	8400	S/. 0.40	S/. 3,360.00	8820	S/. 0.40	S/. 3,528.00	9261	S/. 0.40	S/. 3,704.40	9724	S/. 0.40	S/. 3,889.62
Total Tabletas 50 gramos	Und	8000	S/. 1.97	S/. 11,314.50			S/. 13,755.00			S/. 14,442.75			S/. 15,164.89			S/. 15,923.13

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Materia prima e insumos para producir Chocolate Bitter

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS - PRODUCCION DE CHOCOLATE A LA TAZA																
COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
Cacao orgánico	Kg	1000	S/. 1.00	S/. 1,000.00	1050	S/. 7.00	S/. 7,350.00	1102.5	S/. 7.00	S/. 7,717.50	1158	S/. 7.00	S/. 8,103.38	1216	S/. 7.00	S/. 8,508.54
Papel Aluminio	Und	4000	S/. 0.20	S/. 800.00	4200	S/. 0.20	S/. 840.00	4410	S/. 0.20	S/. 882.00	4631	S/. 0.20	S/. 926.10	4862	S/. 0.20	S/. 972.41
Caja de empaque	Und	4000	S/. 0.80	S/. 3,200.00	4200	S/. 0.80	S/. 3,360.00	4410	S/. 0.80	S/. 3,528.00	4631	S/. 0.80	S/. 3,704.40	4862	S/. 0.80	S/. 3,889.62
Sticker	Und	4000	S/. 0.40	S/. 1,600.00	4200	S/. 0.40	S/. 1,680.00	4410	S/. 0.40	S/. 1,764.00	4631	S/. 0.40	S/. 1,852.20	4862	S/. 0.40	S/. 1,944.81
Total Tabletas 250 gramos	Und	4000	S/. 2.40	S/. 6,600.00			S/. 13,230.00			S/. 13,891.50			S/. 14,586.08			S/. 15,315.38

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Materia prima e insumos para producir Chocolate a la Taza

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS - PRODUCCION DE CAFÉ TOSTADO MOLIDO																
COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
Café en grano	Kg	1000	S/. 10.00	S/. 10,000.00	1050	S/. 7.00	S/. 7,350.00	1103	S/. 7.00	S/. 7,717.50	1158	S/. 7.00	S/. 8,103.38	1216	S/. 7.00	S/. 8,508.54
Trilla y Selec. café	Kg	1000	S/. 0.13	S/. 130.00	1050	S/. 0.15	S/. 157.50	1103	S/. 0.15	S/. 165.38	1158	S/. 0.15	S/. 173.64	1216	S/. 0.15	S/. 182.33
Bolsa de empaque	Und.	3400	S/. 1.50	S/. 5,100.00	3570	S/. 1.60	S/. 5,712.00	3749	S/. 1.60	S/. 5,997.60	3936	S/. 1.60	S/. 6,297.48	4133	S/. 1.60	S/. 6,612.35
Sticker	Und.	3400	S/. 0.40	S/. 1,360.00	3570	S/. 0.60	S/. 2,142.00	3749	S/. 0.60	S/. 2,249.10	3936	S/. 0.60	S/. 2,361.56	4133	S/. 0.60	S/. 2,479.63
Total Bolsas	Und	3400	S/. 12.03	S/. 16,590.00			S/. 15,361.50			S/. 16,129.58			S/. 16,936.05			S/. 17,782.86

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Materia prima e insumos para producir Café Tostado Molido

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS - PRODUCCION DE CAFÉ TOSTADO MOLIDO																
COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
Café en grano	Kg	1000	S/. 10.00	S/. 10,000.00	1050	S/. 7.00	S/. 7,350.00	1103	S/. 7.00	S/. 7,717.50	1158	S/. 7.00	S/. 8,103.38	1216	S/. 7.00	S/. 8,508.54
Trilla y Selec. café	Kg	1000	S/. 0.13	S/. 130.00	1050	S/. 0.15	S/. 157.50	1103	S/. 0.15	S/. 165.38	1158	S/. 0.15	S/. 173.64	1216	S/. 0.15	S/. 182.33
Bolsa de empaque	Und.	3400	S/. 1.50	S/. 5,100.00	3570	S/. 1.60	S/. 5,712.00	3749	S/. 1.60	S/. 5,997.60	3936	S/. 1.60	S/. 6,297.48	4133	S/. 1.60	S/. 6,612.35
Sticker	Und.	3400	S/. 0.40	S/. 1,360.00	3570	S/. 0.60	S/. 2,142.00	3749	S/. 0.60	S/. 2,249.10	3936	S/. 0.60	S/. 2,361.56	4133	S/. 0.60	S/. 2,479.63
Total Bolsas	Und	3400	S/. 12.03	S/. 16,590.00			S/. 15,361.50			S/. 16,129.58			S/. 16,936.05			S/. 17,782.86

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Materia prima e insumos para producir Café y Cacao en grano

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS - PRODUCCION DE CAFÉ Y CACAO EN GRANO																
COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
Acopio de Cacao	QQ	1720	S/. 400.00	S/. 688,000.00	1892	S/. 400.00	S/. 756,800.00	2081	S/. 400.00	S/. 832,480.00	2289	S/. 400.00	S/. 915,728.00	2518	S/. 400.00	S/. 1,007,300.80
Bolsa de polietileno	Unid.	1720	S/. 3.00	S/. 5,160.00	1892	S/. 3.00	S/. 5,676.00	2081	S/. 3.00	S/. 6,243.60	2289	S/. 3.00	S/. 6,867.96	2518	S/. 3.00	S/. 7,554.76
Sub total				S/. 693,160.00			S/. 762,476.00			S/. 838,723.60			S/. 922,595.96			S/. 1,014,855.56
Acopio de café	QQ	7600	S/. 350.00	S/. 2,660,000.00	8360	S/. 350.00	S/. 2,926,000.00	9196	S/. 350.00	S/. 3,218,600.00	10116	S/. 350.00	S/. 3,540,460.00	11127	S/. 350.00	S/. 3,894,506.00
Bolsa de polietileno	Unid.	7600	S/. 3.00	S/. 22,800.00	8360	S/. 3.00	S/. 25,080.00	9196	S/. 3.00	S/. 27,588.00	10116	S/. 3.00	S/. 30,346.80	11127	S/. 3.00	S/. 33,381.48
Sub total				S/. 2,682,800.00			S/. 2,951,080.00			S/. 3,246,188.00			S/. 3,570,806.80			S/. 3,927,887.48
TOTAL				S/. 3,375,960.00			S/. 3,713,556.00			S/. 4,084,911.60			S/. 4,493,402.76			S/. 4,942,743.04

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos por ventas para los productos de consumo masivo se ha estimado considerando que los precios para el primer año serán los mismos que tienen actualmente como precios de introducción, a partir del segundo año, estos se mantendrán constantes. Para los productos no transformados los precios se mantendrán constantes.

Tabla 23: Proyección de Ingresos Totales

PROYECCIÓN DE INGRESOS TOTALES					
(En nuevos soles)					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Productos de Consumo Masivo	S/. 146,000.00	S/. 153,300.00	S/. 160,965.00	S/. 169,013.25	S/. 177,463.91
Chocolate Dulce	S/. 28,000.00	S/. 29,400.00	S/. 30,870.00	S/. 32,413.50	S/. 34,034.18
Chocolate Bitter	S/. 39,000.00	S/. 40,950.00	S/. 42,997.50	S/. 45,147.38	S/. 47,404.74
Chocolate a la Taza	S/. 28,000.00	S/. 29,400.00	S/. 30,870.00	S/. 32,413.50	S/. 34,034.18
Café Tostado Molido	S/. 51,000.00	S/. 53,550.00	S/. 56,227.50	S/. 59,038.88	S/. 61,990.82
Productos no Transformados	S/. 3,814,000.00	S/. 4,195,400.00	S/. 4,614,940.00	S/. 5,076,434.00	S/. 5,584,077.40
Cacao en grano	S/. 774,000.00	S/. 851,400.00	S/. 936,540.00	S/. 1,030,194.00	S/. 1,133,213.40
Café en grano	S/. 3,040,000.00	S/. 3,344,000.00	S/. 3,678,400.00	S/. 4,046,240.00	S/. 4,450,864.00
TOTAL INGRESO POR VENTAS	S/. 3,960,000.00	S/. 4,348,700.00	S/. 4,775,905.00	S/. 5,245,447.25	S/. 5,761,541.31

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. Proyección de Egresos

En las siguientes tablas se presentan los detalles de los presupuestos de los costos y gastos para la materia prima e insumos, para los gastos operativos, en general el resumen total de los egresos.

Tabla 24: Resumen de Egresos Totales

RESUMEN DE EGRESOS TOTALES					
(En nuevos soles)					
COSTOS Y GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCION					
COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	S/. 3,421,538.42	S/. 3,769,809.75	S/. 4,143,978.04	S/. 4,555,422.52	S/. 5,007,863.78
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION					
GASTOS OPERATIVOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 68,142.00	S/. 68,142.00	S/. 68,142.00	S/. 68,142.00	S/. 68,142.00
GASTOS DE PRODUCCION	S/. 32,359.65	S/. 32,453.63	S/. 32,552.32	S/. 32,655.93	S/. 32,764.73
GASTOS DE VENTAS	S/. 53,052.00	S/. 53,052.00	S/. 53,052.00	S/. 53,052.00	S/. 53,052.00
GASTOS GENERALES	S/. 5,737.00	S/. 5,737.00	S/. 5,737.00	S/. 5,737.00	S/. 5,737.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	S/. 159,290.65	S/. 159,384.63	S/. 159,483.32	S/. 159,586.93	S/. 159,695.73
TOTAL COSTOS Y GASTOS	S/. 3,580,829.07	S/. 3,929,194.38	S/. 4,303,461.35	S/. 4,715,009.45	S/. 5,167,559.51

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5. Análisis Económico

El análisis económico financiero de la Cooperativa CEPROAA, se presenta con el propósito de determinar su estado actual y medir su desempeño.

En general, la Cooperativa tiene liquidez para poder afrontar su endeudamiento, a rotado su activo más de una vez en el año 2013, está financiando el 52.8% de su activo total con deudas o aportes de terceros, su rentabilidad sobre patrimonio tiene un aumento significativo respecto al año 2012, su rentabilidad sobre las ventas e inversión es mínima.

En la siguiente imagen se ha elaborado en base a los balances y estados de ganancias y pérdidas de los años 2012 y 2013.

RATIO	AÑOS	
	2012	2013
Liquidez corriente	2.58	1.81
Liquidez - prueba ácida	2.33	1.66
Rotación de activo total	0.33	1.18
Endeudamiento del activo	36%	52.80%
Autonomía	17.90%	17.28%
Rentabilidad sobre patrimonio	0.32%	2.44%
Rentabilidad sobre ventas	0.20%	0.40%
Rentabilidad de la inversión	0.06%	0.42%

Imagen 13: Ratios de la Cooperativa CEPROAA (2012 – 2013)

Fuente: Cooperativa CEPROAA

Elaboración: Propia

4.4.6. Estado de Resultados

El estado de resultados conocido también como estado de ganancias y pérdidas, nos permitirá conocer los resultados de las operaciones de la empresa, mediante comparación de los egresos e ingresos para ver si obtenemos utilidad o pérdida.

Se estima que desde el inicio de operación se obtendrán utilidades, en el primer año las utilidades serán de S/.318, 962.70 observándose que a partir del segundo año estas crecen de forma importante.

Tabla 25: Estado de Resultados

Tabla . Estado de Resultados (S/.)					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,960,000.00	4,348,700.00	4,775,905.00	5,245,447.25	5,761,541.31
Ingreso por ventas	3,960,000.00	4,348,700.00	4,775,905.00	5,245,447.25	5,761,541.31
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos de ventas	3,421,538.42	3,769,809.75	4,143,978.04	4,555,422.52	5,007,863.78
Utilidad bruta	538,461.59	578,890.25	631,926.96	690,024.73	753,677.53
Gastos administrativos y de ventas	159,290.65	159,384.63	159,483.32	159,586.93	159,695.73
Depreciación	3,920.70	3,920.70	3,920.70	3,920.70	3,920.70
Utilidad operativa	375,250.23	415,584.92	468,522.95	526,517.10	590,061.10
Gastos Financieros					
Utilidad antes de impuestos	375,250.23	415,584.92	468,522.95	526,517.10	590,061.10
Impuesto a la renta	56,287.53	62,337.74	70,278.44	78,977.56	88,509.17
Utilidad Neta	318,962.70	353,247.18	398,244.50	447,539.53	501,551.94

Fuente: Elaboración Propia

4.4.7. Flujo de Caja

Se permitirá conocer el movimiento de efectivo de la empresa en forma cronológica. El flujo de caja muestra que solo existen egresos por un importe de S/. 324,491.84, monto perteneciente a la inversión en maquinaria nueva y materia prima para iniciar la producción, luego desde el primer año operativo habrá un flujo de caja positivo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Flujo de Caja Proyectado (S/.)

Tabla . Flujo de Caja Proyectado (S/.)						
RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(I) INGRESOS	S/. -	S/. 3,960,000.00	S/. 4,348,700.00	S/. 4,775,905.00	S/. 5,245,447.25	S/. 5,761,541.31
INGRESO POR VENTAS		S/. 3,960,000.00	S/. 4,348,700.00	S/. 4,775,905.00	S/. 5,245,447.25	S/. 5,761,541.31
OTROS INGRESOS						
SALDO INICIAL						
VALOR RESIDUAL						
(II) EGRESOS	S/. 324,491.84	S/. 3,799,362.52	S/. 4,153,778.04	S/. 4,373,739.80	S/. 4,793,987.02	S/. 5,256,068.68
COSTO DE VENTAS		S/. 3,421,538.42	S/. 3,769,809.75	S/. 4,143,978.04	S/. 4,555,422.52	S/. 5,007,863.78
GASTOS ADMINISTRATIVOS *		S/. 159,290.65	S/. 159,384.63	S/. 159,483.32	S/. 159,586.93	S/. 159,695.73
IMPUESTOS		S/. 56,287.53	S/. 62,337.74	S/. 70,278.44	S/. 78,977.56	S/. 88,509.17
INVERSION	S/. 324,491.84	S/. 162,245.92	S/. 162,245.92			
(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -324,491.84	S/. 160,637.48	S/. 194,921.96	S/. 402,165.20	S/. 451,460.23	S/. 505,472.64
PRESTAMO						
CUOTAS DE PAGO						
ESCUDO FISCAL						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -324,491.84	S/. 160,637.48	S/. 194,921.96	S/. 402,165.20	S/. 451,460.23	S/. 505,472.64

La evaluación económica tiene como objetivo conocer la atracción del negocio, analizando el rendimiento de toda la inversión, es decir la bondad del mismo con la inversión total requerida. Para medir la productividad del conjunto de factores que intervienen en el negocio, se utilizará los coeficientes del Valor Actual Neto – VAN y la Tasa Interna de Retorno – TIR, con los cuales se determinará el beneficio total neto actualizado.

La tasa de descuento considerada es de 10% como costo de oportunidad de capital, más un riesgo del 3%, siendo en total de 13% para evaluar el negocio.

El cuadro que a continuación se muestra donde se ha aplicado el VAN y TIR respectivamente generados por el proyecto; demuestran que los Flujos Netos Descontrolados de los 5 períodos, igualan y son mayores a la inversión original o inicial de S/. 324, 491.84; Generando que se acepte el proyecto, pues es superior a la tasa asumida de costo de capital de 13%, la TIR es de 72% y la VAN= S/800,277.68)

Tabla 27: Evaluación Económica

EVALUACION ECONÓMICA	
INVERSIÓN	S/.324,491.84
TD	13%
VAN	S/.800,277.68
TIR	72%
PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL	3.47

Fuente: Elaboración Propia

4.4.8. Análisis de Riesgos

Basándose en la determinación anterior del VAN de la empresa a través de la estimación de los flujos de dinero que generamos por información y variables en un escenario probable, se pudo generar una expectativa favorable de cara a la inversión futura; así mismo también generar otros escenarios futuros donde podemos encontrar un valor inferior de la variable que estamos analizando, como también generar un valor superior de esta misma variable en evaluación.

Esta información es tomada de la investigación de mercado, donde se encontró los precios que pagarían los consumidores por cada uno de productos presentados.

- Escenario Mínimo o Pesimista

Tabla 28: Escenario Mínimo o Pesimista

EVALUACION ECONOMICA	
INVERSIÓN	S/. 324,491.84
TD	13%
VAN	S/. 715,390.06
TIR	66%
PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL	3.20

Fuente: Elaboración Propia

En este escenario se determina los precios en S/. 3.00, S/. 4.00, S/. 6.00, S/. 12, para los productos Chocolate Dulce, Chocolate Bitter, Chocolate a la Taza y Café Tostado Molido respectivamente; se observa que tanto el VAN y el TIR son menores que en el escenario más probable (VAN= S/. 715,390.06 y TIR=66%), pero que aun así siguen siendo positivos y favorables para la inversión futura de la empresa; así mismo se tiene margen para poder recalculer los precios y generar mejores estrategias de venta y penetración de mercado; los valores que ha generado este escenario indican también la reducción de ingresos futuros.

- Escenario Máximo u Optimista:

Tabla 29: Escenario Máximo u Optimista

EVALUACION ECONOMICA	
INVERSIÓN	S/. 324,491.84
TD	13%
VAN	S/. 862,963.92
TIR	76%
PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL	3.66

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro muestra el escenario optimista, valores que siguen siendo favorables y positivos tanto en el VAN como en la TIR, indicadores que llevan una vez más a inversión futura exitosa (VAN= S/. 862,963.92 y TIR=76%), para generar este escenario los precios fueron de S/. 4.00, S/. 6.00, S/. 8.00, S/.16.00 para los productos Chocolate Dulce, Chocolate Bitter, Chocolate a la Taza y Café Tostado Molido respectivamente; precios tomados de la investigación de mercado. Este escenario permite fortalecer los objetivos de cara a las inversiones a largo plazo.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Es factible la producción y comercialización de productos terminados de café y cacao orgánicos, por parte de la cooperativa CEPROAA.

Son factibles los temas de comercialización donde se pudo observar que los chocolates degustados y el café tostado molido tuvieron una aceptación regular positiva, en cuanto a las características de sabor, presentación, aroma y calidad general del producto.

La implementación de maquinaria especializada y contratación de personal calificado para desarrollar los procesos productivos y comerciales hace que la viabilidad técnico operativa sea favorable en su desarrollo.

La especialización del trabajo, la departamentalización, la unidad de mando y la formalización de procesos hacen que la viabilidad organizacional se implemente y desarrolle positivamente y en orden continuo.

Finalmente, las proyecciones tanto en estado de resultados como en flujo de caja son positivas, representados con una TIR DEL 72% Y un VAN de S/800,277.68, generando expectativas positivas de inversión.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Galindo, M. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- KENDALL, J. (1997). Análisis y Diseño de Sistemas. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Moguel, P. y Toledo, V. (1999). "Biodiversity Conservation in Traditional Coffee Systems of Mexico."
- Murcia, J., Díaz, N., Medellín V. (2009). Proyectos: formulación y criterios de evaluación. México: Alfaomega.
- PROBIDE Asociación Pro Bienestar y Desarrollo – COOPERACIÓN TÉCNICA BID-ATN. (2000). Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Lima
- Thienhaus, S. (1992). Diagnóstico nacional del cultivo de cacao en Nicaragua. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, Costa Rica.
- Varela, R. (1997), Evaluación Económica de Proyectos de Inversión. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Vásquez, V. (2008). Proyectos de Inversión. Lima: Corporación de ediciones financieras y de la empresa.

VII. ANEXOS

7.1. Anexo 01: Costo de Materia Prima e Insumos

Tabla 30: Costo de Materia Prima e Insumos

ANEXO N°1

Costo de Materia Prima e Insumos y Rendimiento para la Producción de Chocolates y Café - CEPROAA

Para Chocolates: Se considera un rendimiento de 82.5% y una merma de 17.5% por descascarillado, tostado y prensado

Para Café Tostado Molido: Se considera un rendimiento de 80% y 20% de merma por descascarillado, tostado y molido

Producto	Mat.Prima e Insumos	Unidad	Cantidad	Costo	Total	Rendimiento
Chocolate Dulce: 50% cacao, 50% azúcar)	Cacao orgánico	Kg	1	7	7	De 1Kg de cacao más 1 kg de azúcar, se obtiene aproximadamente 1.65 kg de chocolate=1,650 gr/50 gr. = 33 barras
	Azúcar	Kg	1	2,5	2,5	
	Papel Aluminio	Und	33	0,2	6,6	
	Caja de empaque	Und	33	0,8	26,4	
	Sticker	Und	33	0,4	13,2	
	Total					
Chocolate Bitter: 70% cacao, 30% azúcar)	Cacao orgánico	Kg	1	7	7	De 1Kg de cacao más 0,30 kg de azúcar, se obtiene aproximadamente 1.07 kg de chocolate=1,070 gr/50 gr. = 22 barras
	Azúcar	Kg	0,3	2,5	0,75	
	Papel Aluminio	Und	22	0,2	4,4	
	Caja de empaque	Und	22	0,8	17,6	
	Sticker	Und	22	0,4	8,8	
	Total					
Chocolate a la Taza: 75% cacao, 25% azúcar)	Cacao orgánico	Kg	1	7	7	De 1Kg de cacao más 0,250 kg de azúcar, se obtiene aproximadamente 1.031 kg de chocolate=1,031 gr/100 gr. = 11 barras
	Azúcar	Kg	0,25	2,5	0,625	
	Papel Aluminio	Und	11	0,2	2,2	
	Caja de empaque	Und	11	0,8	8,8	
	Sticker	Und	11	0,4	4,4	
	Total					
Café Tostado Molido puro	Café en grano	Kg	1	7	7	De 1Kg de café se obtiene aproximadamente 0,800 kg de café tostado molido =8000 gr/250 gr. = 3,2 bolsas
	Trilla y selec. café	Kg	1	0,125	0,125	
	Bolsa de empaque	Und.	3,2	1,5	4,8	
	Sticker	Und.	3,2	0,4	1,28	
	Total					
Café Pergamino	Acopio de Café	QQ	1	350	350	Acopio para venta a CEPICAFE y al mercado nacional
	Bolsa de polietileno	Unid.	1	3	3	
	Total					
Cacao en grano	Acopio de cacao	QQ	1	400	400	
	Bolsa de polietileno	Unid.	1	3	3	
	Total					

Nota: El quintal de café pergamino es de 55 kg. Y el de cacao de 50 kg.

Fuente: Elaboración propia con información de CEPROAA

7.2. Anexo 02: Árbol del problema

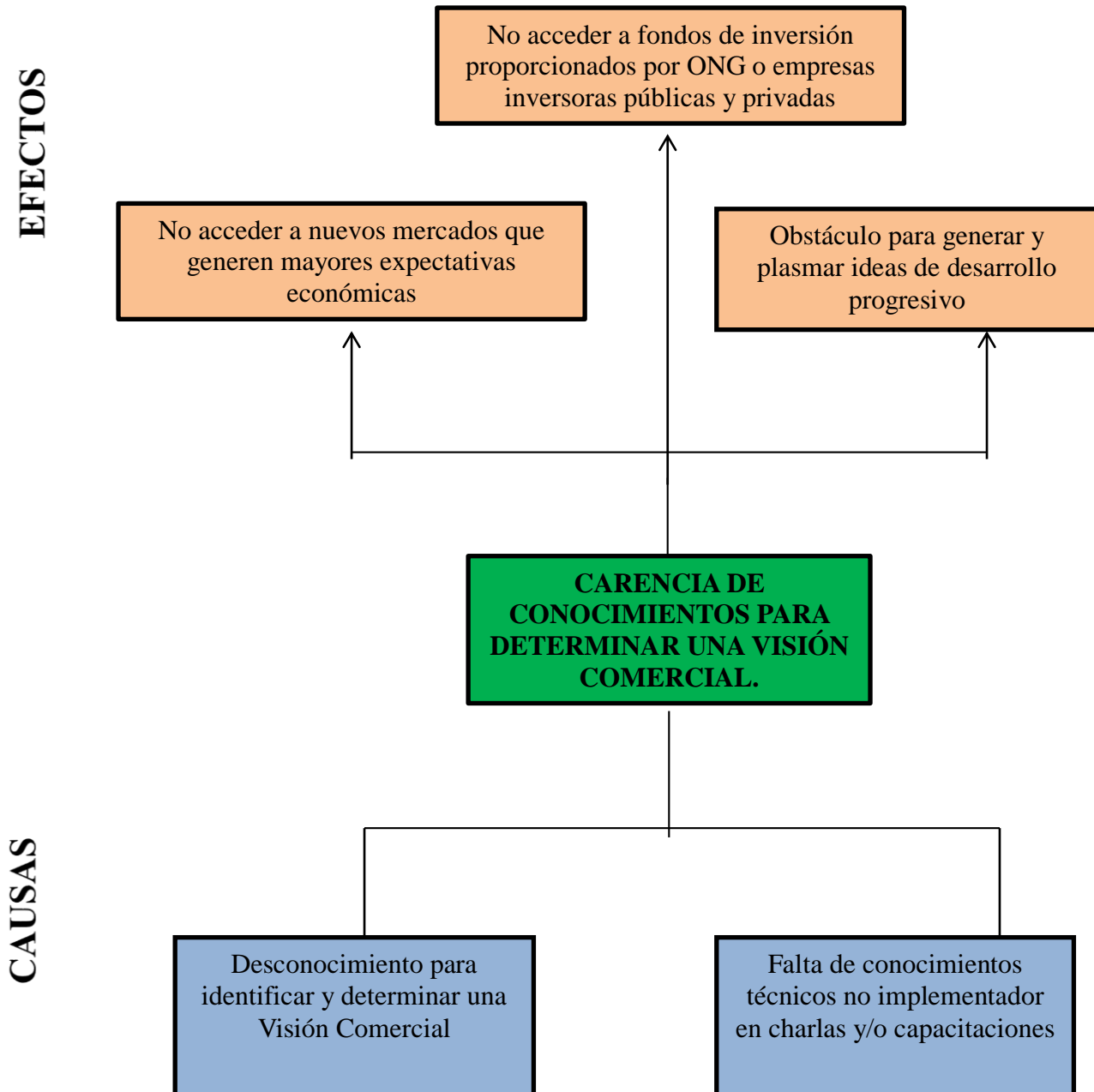


Imagen 14: Árbol del problema