



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

“MAESTRIA INTERNACIONAL EN CREACIÓN DE EMPRESAS”

PLAN DE TESIS

CHOCOLATES ARTESANALES “LIZA”

NOMBRE: Ing. María Elizabeth Segales Oviedo

TUTOR: Mgr. Guido Capra Seoane

AGRADECIMIENTO

Principalmente a DIOS, por darme la oportunidad de llegar a una de las metas trazadas en mi vida. A mí amada mamá Zobeida Oviedo Oquendo por el apoyo incondicional.

A los Docentes y Tutor por el apoyo y conocimiento brindados en la maestría.

"No se hizo el peldaño de una escalera para descansar en él, sino sólo para apoyar un pie un poco de tiempo y pasar el otro más arriba"

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa *Chocolates Artesanales LIZA*, es una idea de negocio con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final, con un producto diferente que será utilizado en eventos sociales. Se consideraron diez capítulos, cada uno de ellos refleja la necesidad de satisfacer la necesidad del cliente, con un producto de calidad.

Se planteo los antecedentes donde se considera todo lo referente a las productoras y procesadoras del cacao. La organización El CEIBO es una de las principales productoras y procesadoras del cacao en Bolivia, seguida por Sumar Bolivia cuya principal actividad actualmente es la elaboración de "Pasta o Licor" de cacao. Se considero como base el proyecto conocido localmente como "Proyecto Cacao Orgánico" (PCO), que fue una iniciativa del Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA) del Gobierno de Bolivia para promover el desarrollo alternativo en los Yungas de La Paz.

El planteamiento del problema enfoca la necesidad de crear una empresa con un producto de calidad y diferente a los demás. Donde se considera el objetivo general que es el de fortalecer y desarrollar una capacidad gerencial en la empresa de chocolates artesanales. También se considero los objetivos específicos que enfocan los capítulos del plan de negocios, como una alternativa para la creación de la empresa. La hipótesis refleja la aceptación o negación de que el plan de negocios sea óptimo para su implementación.

El marco teórico refleja toda la bibliografía utilizada para el seguimiento del plan de negocios; se considero cuatro elementos ordenados: Producción, Cultura Empresarial, Estrategias y Mercado. El marco práctico considera todo lo relacionado con la identificación de beneficios económicos y sociales ligados a la empresa objeto del proyecto

Se realizo el estudio e investigación de mercados, donde se considero una población de 25 empresarios que se dedican a la producción de chocolates artesanales (estos se agruparon en una asociación el 2006); se realizo la encuesta con el fin de saber si el mercado aceptaría el producto en estudio. El cual demostró que el producto (chocolates artesanales producidos para eventos sociales

con diseño y relleno exclusivo) será aceptado por el cliente final, ya que este busca diferenciarse en el evento social que presente.

Se analizo la matriz FODA donde las fortalezas y oportunidades de implantar el negocio son favorables por que se cuenta con la capacidad de satisfacer al cliente. Donde las amenazas y debilidades pueden ser combatidas.

El plan de marketing permitió ver las 4 Ps, producto, precio, plaza y promoción, las cuales permiten ver claramente que estrategias se seguirá el plan de negocios con respecto al mercado

Los recursos humanos con los que contara la empresa son personas capacitadas con especialidad en el manejo de alimentos. La estructura organizacional en la que se basara es clásica o piramidal donde sigue un orden jerárquico, el organigrama se establecerá en la estructura jerárquica, la cultura organizacional se implantará en artefactos visibles, valores positivos y supuestos inconcientes; y la gestión de gastos administrativos donde se consideran todos los gastos.

La empresa no necesita de tecnología de punta, ya que produce chocolates artesanales, pero si necesita de la tecnología para el diseño en computadora de los dibujos que se utilizarán en la elaboración del chocolate, para el manejo del producto.

Se realizo el análisis financiero donde los costos en los que incurrirá la empresa serán solventados por los ingresos que se tendrá. También se realizo el análisis de sensibilidad donde se tomo en cuenta un aumento en los costos del 5 y 10%, y una reducción del 5 y 10% en los ingresos, donde los resultados obtenidos demuestran que en el peor de los casos la empresa tendría si bajos ingresos pero aun así alcanzaría para cubrir los costos .

Con toda la información obtenida lo único que quedaría es solicitar documentos legales para la creación de la empresa, las instituciones como FUNDEMPRESA, IMPUESTOS INTERNOS, AFPs y otras servirán de mucho para la otorgación de la documentación necesaria.

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios, es un instrumento claro y preciso, que presenta la factibilidad o la no factibilidad de la idea de negocio que se plantea, crear la empresa *Chocolates Artesanales LIZA*.

La creación de empresas es la mejor manera de incursionar en un negocio propio, es por esta razón que se presenta el plan de negocios ya que este cuenta con elementos que ayudan a la elección de invertir o de no en la empresa. Además este proyecto servirá para demostrar a los inversionistas que la idea de negocio es factible y con la inversión de capital, el equipo de trabajo, se podría tener una empresa de crecimiento constante.

La empresa Chocolates Artesanales LIZA, será creada con el fin de establecer fuentes de trabajo y de dar un producto a los clientes con atención personalizada donde estos participaran en la elaboración del pedido, sugiriendo diseño, relleno, además de dar la instrucción de donde será entregado el pedido.

El plan de negocios en estudio contempla diferentes capítulos, como ser:

Antecedentes, se refiere claramente donde se encuentra la materia prima, cuales son los principales proveedores.

Planteamiento del problema, se ve la problemática de los clientes a los cuales va dirigido el producto, en este capítulo se considera además la hipótesis, la justificación tanto social como económica.

Marco teórico implica toda la bibliografía empleada para la elaboración del proyecto, y el marco practico donde se considera a la empresa y cuál es el beneficio que esta tendrá.

El estudio e investigación de mercado es el capítulo principal ya que si este no refleja la importancia del producto por parte del cliente final entonces el proyecto es en vano realizar.

Análisis FODA, es importante ya que este capítulo refleja las amenazas que podrían tener, las oportunidades, debilidades y fortalezas que tendrá la empresa en creación

Plan de marketing, se realiza con el fin de saber cómo se promocionara el producto y cuál será el trato al cliente, cuales las estrategias a seguir.

Recursos humanos, es importante tomar en cuenta con personal capacitado y bajo qué organización se trabajara desde un comienzo ya que si no se tiene clara la idea será difícil mejorar en el transcurso del tiempo.

La factibilidad tecnológica, aunque la elaboración de chocolates artesanales no utiliza maquinaria de punta es necesario considerar alguna tecnología para el crecimiento de la empresa.

La inversión financiera hace referencia a todo lo relacionado con los costos, ingresos, utilidades que generara la empresa.

Puesta en marcha, en este capítulo se considera la importancia legal de la creación de empresas, que pasos se deben seguir, para la creación de una empresa unipersonal.

Conclusiones y recomendaciones, se ven todos los resultados obtenidos en el proceso de elaboración del proyecto. Con los resultados obtenidos se recomendara si el proyecto se pone en marcha o si se debe considerar algunas mejoras, para la implementación.

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES

Los países tropicales cuya economía depende de la exportación de cacao han visto peligrar aún más sus ingresos desde que se ha abierto la posibilidad de sustituir la manteca de cacao por grasas vegetales.

Durante el año 1996, la Unión Europea, la mayor consumidora de chocolate del mundo, ha autorizado la inclusión de hasta un 5% de grasas vegetales en la fabricación del chocolate. Hasta entonces, sólo estaba autorizado el uso de manteca de cacao excepto en algunos países europeos (Reino Unido, Irlanda, Dinamarca, Suecia, Austria y Finlandia).

Los sucedáneos del cacao suelen ser más baratos que la manteca de cacao ya que son grasas vegetales provenientes de excedentes agrícolas. De hecho es un fenómeno muy similar al de los edulcorantes a base de cereales y el azúcar de caña

El cacao es, junto al café, uno de los productos de comercio justo más populares entre los consumidores.

Lo que quizás no es tan conocido es que detrás de cada una de las tabletas de chocolate de comercio justo se encuentran miles de personas que han mejorado su vida gracias a este comercio alternativo.

Entre la amplia gama de productos de comercio justo, el chocolate Mascao producido con cacao de la cooperativa boliviana **El Ceibo**.

El Ceibo es una organización matriz que trabaja con 38 pequeñas cooperativas agropecuarias de la zona de Alto Beni, ciudad satélite de La Paz en la cuenca amazónica de Bolivia.



El Ceibo con experiencia de 27 años de constitución agrupa a 37 cooperativas afiliadas con aproximadamente 800 socios productores de cacao que trabajan en 250.000 hectáreas de terreno distribuidas en diferentes poblaciones de la zona. La cooperativa nació en 1977 con el objetivo de que los productores de cacao se unieran para poder tener su propia industria de producción, recolección, transformación y transporte de cacao y evitar así la intervención de intermediarios locales que se beneficiaban de su debilidad económica

En 1987 también incorporaron la producción ecológica y actualmente produce 720 toneladas de cacao. El 70% se exporta a mercados equitativos y el 30% se destina al propio país.

El Ceibo actualmente se constituye en la principal organización productora y procesadora de Cacao en Bolivia.

Las acciones se concentran en:

1. **Agroindustria y Mercadeo** - Acopio de cacao húmedo y seco, control de calidad, procesamiento en su planta de transformación con capacidad de 400 Tm/año, bajo normas de calidad HACCP, comercialización nacional e internacional.
2. **Producción de campo PIAF** – Producción bajo sistemas agroforestales, producción de plantines, mejoramiento de la producción y asistencia técnica, manejo de bosque, venta de semillas y capacitación.

La Cacaocultura Orgánica del Alto Beni

El género *Theobroma*, al que pertenece el árbol de cacao, está bien confinado en la América Tropical, desde México a Brasil y Bolivia. *Theobroma cacao*, es la única especie de cacao que se desarrolla comercialmente en el mundo.

- A. El Cacao en el Alto Beni.** El cacao es el principal cultivo comercial de las fincas del Alto Beni. En 1999-2000 Bolivia produjo 2400 toneladas, de las cuales un 90% provinieron del Alto Beni; el valor de esta producción es de unos US\$ 2 millones, representado entre 10-13% del ingreso rural de la zona. La producción proviene de unas 7500 explotaciones campesinas (1 ha en promedio), con un rendimiento anual promedio entre 350-450 kg/ha.

El Ceibo vende el cacao orgánico certificado del Alto Beni desde 1989. Sin embargo, la producción no satisface la demanda y apenas se aprovecha el 40% (300 toneladas/año) de la capacidad de procesamiento instalada (800 toneladas/año).

Las proyecciones apuntan hacia un incremento de las plantaciones nuevas hasta 650 hectáreas, bajo sistemas de producción con tecnología de punta (propagación, densidad y manejo), usando como pies y copas, clones y selecciones locales resistentes a enfermedades y altamente productivos a fin de incrementar los rendimientos a 1.000 Kg/ha.

- B. Valor nutritivo.** Los principales constituyentes de la almendra de cacao son la fibra, la manteca y la cáscara (testa), productos que se separan en el proceso de la manufactura, aunque cierta cantidad de grasa queda en el polvo. La fibra, libre de grasa contiene alrededor del 3 % de teobromina, que se puede convertir en cafeína, para la cual existe una gran demanda.

C. Contenido Nutricional:

Contenido	Gramos	Contenido	Miligramos	Equivalencia Alimenticia
456 calorías por cada 100 gr. semilla				
Agua	3.6	Calcio	106	100 gr. chocolate c/azúcar
Grasa	46.3	Beta-caroteno	30	6 Huevos
Fibra	8.6	Riboflavina	0.14	3 vasos de Leche
Hierro	3.6	Ácido ascórbico	3.0	220 gr. de pan blanco
				400 gr. de carne roja o 700 gr. de pescado

Las personas que sufren de extrema depresión tienen una producción deficiente de fenilalanina, el chocolate es particularmente alto en este elemento, por tal motivo quienes lo consumen suplen la deficiencia. La teofilina es un potenciador del sistema nervioso central y estimulante cardiovascular, además tiene propiedades estimulantes del músculo liso bronquial.

El Proyecto “Modernización de la Cacaocultura Orgánica del Alto Beni”

Conocido localmente como “Proyecto Cacao Orgánico” (PCO), fue una iniciativa del Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA) del Gobierno de Bolivia para promover el desarrollo alternativo en los Yungas de La Paz. El cacao es uno de los pocos productos lícitos de la zona con el potencial para incrementar sensiblemente los ingresos de los hogares productores y de sus organizaciones, por dos razones principales:

- ✓ Los cacaotales del Alto Beni aún gozan del privilegio de no sufrir de moniliasis (*Moniliophthora roreri*), una enfermedad fungosa que ataca los frutos del cacao y que causa grandes pérdidas económicas a los productores en América Central, México, Ecuador y Perú, muy cerca de la frontera amazónica con Bolivia.
- ✓ Existe una sólida organización campesina que controla una cadena del cacao muy integrada verticalmente, que ha sido capaz de organizar la producción, así como la certificación, industrialización y comercialización del cacao y sus derivados en el mercado nacional e internacional.

El PCO fue financiado por CICAD/OEA y por USAID a través del Proyecto Jatun Sach'a de la FAO. Fue diseñado y dirigido por el CATIE y ejecutado (2002-2005) conjuntamente entre CATIE y dos importantes organizaciones locales: la Central de Cooperativas El Ceibo y el Programa de Asistencia Técnica Agrícola, Ganadera y Comunal, PATAGC. Los programas del VDA procuran el desarrollo integral, participativo y sostenible de los productores, sus hogares, organizaciones y empresas, con el fin de promover el desarrollo social, económico y ambiental, fortalecer la gobernabilidad y la democracia a través de la participación, el compromiso y el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones.

El proyecto informó constantemente sobre sus actividades, resultados y logros a las ONG locales y sus Proyectos, a las instituciones gubernamentales, a estudiantes y profesores de los ocho colegios agropecuarios del Alto Beni, a universidades nacionales (Universidad Carmen Pampa, UMSA-La Paz), productores de otras regiones de Bolivia y a la comunidad indígena Mositén del Alto Beni. Los 1800 hogares que participaron en el PCO construyeron los viveros comunales donde produjeron, con asistencia técnica y financiera parcial del PCO, casi un millón de plantas injertadas de cacao, establecieron unas 1800 nuevas plantaciones injertadas en igual número de fincas y participaron entusiastamente en los numerosos eventos de capacitación. El PCO ofreció cuantiosas oportunidades de educación, investigación e intercambio de conocimientos a técnicos, profesores y estudiantes universitarios de ingeniería (Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia y Universidad de Nariño, Colombia) y de maestría del CATIE.

El PCO tuvo una relación costo–beneficio favorable, gracias a dos condiciones que emanaron de la buena capacidad técnica y gerencial y a las excelentes relaciones y buen nombre del CATIE:

- ✓ Gestión eficiente y bajos costos operativos por la contratación de mano de obra, bienes y servicios locales o nacionales de buena calidad que estimularon la economía familiar y contribuyeron al desarrollo de los talentos locales.

- ✓ Atracción de mayores recursos y fondos de apalancamiento que amplificaron los impactos del PCO.

El PCO se enfocó en el mejoramiento de toda la cadena productiva del cacao, desde la producción en finca hasta la industrialización y comercialización de los chocolates y otros derivados del cacao por la división industrial de El Ceibo en el mercado nacional e internacional. Las acciones de desarrollo se complementaron y apoyaron con un nutrido programa de investigación aplicada llevada a cabo por estudiantes universitarios que realizaban sus estudios de tesis en los temas de interés del PCO. Los numerosos resultados y aprendizajes de todas las investigaciones fueron divulgados masivamente (en forma oral y escrita) a productores, líderes y equipos técnicos locales, congresos y comunidad científica internacional.

Este voluminoso conocimiento sobre la cacaocultura y agronomía local contribuyeron directamente al alcance de los logros del PCO y ayudarán en el diseño de proyectos futuros en el Alto Beni. Este modelo de gestión del PCO podría servir de inspiración a otros proyectos financiados por CICAD/OEA y por otros organismos de la cooperación internacional.

A pesar de los avances logrados por el PCO, sin duda muchos y muy alentadores, es importante reconocer que la introducción y consolidación de nuevas tecnologías para mejorar la cacaocultura del Alto Beni requiere de un acompañamiento y asistencia técnica sostenida de por lo menos tres años más. La existencia actual de una cultura cacaotera en la zona es una gran ventaja comparativa que facilita una adopción tecnológica mucho más rápida y generalizada. Los hogares del Alto Beni ya conocen el cultivo del cacao, hay disposición al cambio y hay organizaciones locales líderes, como el CEIBO y PATAGC, que pueden dar apoyo técnico y coordinar el proceso.

Suelos y Manos Amazónicos Racionales "SUMAR S.R.L." es otra de las empresas cuya principal actividad actualmente es la elaboración de "Pasta o Licor" de cacao. Se encuentra trabajando desde el año 2001, en la localidad de Baures, Provincia Iténez del Departamento Beni, en el marco de una filosofía de profundo respeto a los

procesos ecológicos y sociales originales; promoviendo al mismo tiempo, un desarrollo sostenible sin poner en riesgo beneficios ambientales de las generaciones futuras. Su base administrativa se encuentra en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Chocolate. Beneficios Sociales. El producto está elaborado 100% con granos silvestres recolectados de la selva. Los proveedores son todos los habitantes de la zona, el número de personas y familias es variable pero nunca menor a 300 o 400 familias, pues hay casos en los que prácticamente se vuelca toda la comunidad al denominado "Chocolateo". La época de lluvias dificulta el ingreso a la selva y el traslado del grano, que es llevado a los centros de acopio a pie, mediante animales o en canoa. La compra venta se realiza con dinero de contado. En algunos casos son "habilitados" lo que significa dinero adelantado para que se compren los alimentos y enseres necesarios antes de su internación al bosque. Ellos mismos se encargan del fermentado y secado del grano, conocimiento tradicional, adquirido de generación en generación. De los centros de acopio, el grano es trasladado a la fábrica. Para su procesamiento, intervienen 15 a 20 personas, se utiliza en un 100% la mano de obra de la región, de los cuales 90% son mujeres. Rescatando el know how del "chocolate beniano" que desde sus ancestros tradicionalmente preparan las mujeres de este pueblo, pasteando el chocolate a mano en forma de pequeños panecillos.

Chocolate. Beneficios Ambientales. El nombre científico del producto es *Theobroma cacao*, variedad criollo silvestre. Existen en la Provincia Iténez unas 20.000 hectáreas de islas de bosques naturales con manchas de cacao silvestre diseminado por cientos de años por animales u otros efectos naturales. Son aproximadamente 17 "islas" diseminadas alrededor de la zona. Existen cultivos silvestres amigables a la conservación del bosque. Se evita la expansión de la ganadería. El manejo sostenible de la producción de cacao garantiza la permanencia del cacao criollo silvestre como recurso genético. Durante el proceso de elaboración del producto no existe un impacto negativo al medio ambiente, no provoca ningún tipo de contaminación ambiental, atmosférica, hídrica, acústica ni de residuos sólidos".

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y JUSTIFICACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa "LIZA" es creada para satisfacer la demanda insatisfecha de consumidores que necesitan contar con un producto diferente (chocolates artesanales con diferente diseño, relleno, sabor) que será expuesto en eventos sociales (infantiles, matrimonios, reuniones sociales).

La empresa pretende llegar al mercado de la ciudad de La Paz ofertando chocolates artesanales con diseños y rellenos exclusivos para cada cliente, es por esta razón que se tendrá una atención personalizada con cada uno de los clientes.

2.1.1 Problema de Investigación

La empresa "*Chocolates Artesanales LIZA*" es creada con el fin de elaborar chocolates manualmente de diferentes diseños y rellenos, dirigidos al mercado de eventos sociales con clientes que pueden intervenir en el diseño y relleno de estos, lo realizan a través de la orden de pedido, lo cual les permite saber que el producto está elaborado en base a lo que ellos realmente quieren, además de contar con un producto de calidad.

Por ser un producto que se ofrecerá en eventos sociales, no se sabe si este será aceptado, aunque en estos últimos tiempos se pudo observar que en algunos eventos sociales (como por ejemplo matrimonios) los chocolates se están poniendo de moda.

Por el momento algunas empresas que se dedican a ofrecer servicios de atención a eventos sociales, implantan la opción de colocar chocolates en el evento.

Debido a que no existe empresa que produzca chocolates artesanales con diseños y

reellenos que el cliente decida que se verá y degustara en el evento social, se realiza la siguiente pregunta de investigación:

"¿Cuáles son los elementos a considerar para desarrollar correctamente un plan de negocios que conduzca a una sólida y sostenible productividad y competitividad para una empresa productora de chocolates artesanales que opere en la ciudad de La Paz y eventualmente en otros mercados?"


2.2 OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECIFICOS)

2.2.1 Objetivo General

Fortalecimiento y desarrollo de una capacidad gerencial en la empresa de chocolates artesanales, a través de una aplicación rigurosa de un plan de negocios basado en resultados.

2.2.2 Objetivos Específicos

A continuación se describen los objetivos específicos que están relacionados con los capítulos que se verán en el plan de negocios.

1. Elaborar diagnóstico integral que permita identificar las posibilidades reales del futuro emprendimiento.
2. Identificar, a través de una rigurosa investigación, mercados potenciales adecuados para los productos de la empresa.
3. Desarrollar un plan de marketing que identifique claramente los beneficios para los potenciales clientes de la empresa.
4. Diseñar la estructura de cultura organizacional empresarial de la empresa, para asegurar calidad y calificación. 
5. Elaborar un plan de producción, teniendo en cuenta tecnologías idóneas para el tipo de producto a elaborarse.

6. Evaluar la factibilidad económica-financiera de la empresa para fundamentar la pertinencia de implementar el proyecto.

2.3 JUSTIFICACIÓN

2.3.1 Justificación Económica

Debido a que hoy en día resulta fundamental reducir los costos en los procesos de producción y también optimizarlos de manera que se puedan obtener mejores resultados, se propone un producto de calidad desde el principio del proceso, contando con proveedores que tengan materia prima de calidad (granos de cacao secado y tostado de primera), y la realización de controles de calidad en toda la etapa del proceso. Adicionalmente la empresa de *Chocolates Artesanales "LIZA"* buscara crear fuentes de trabajo y satisfacer la necesidad del cliente con un producto diferenciado.

La investigación realizada servirá como referencia para la creación de la empresa, con los datos obtenidos se observará cuan factible es el emprendimiento. La investigación si es factible se utilizará para introducir un producto diferente con requisitos que el cliente especifique.

2.3.2 Justificación Académica

El proyecto para la producción de chocolates artesanales estará basado en la ejecución de un Plan de Negocios por resultados considerando las siguientes herramientas:

- ✓ Investigación de mercados, para comprobar que la empresa a ser creada sea de beneficio para el público en general.
- ✓ Análisis FODA que permita diseñar una estrategia considerando distintos factores clave de éxito.

- ✓ Identificación de la factibilidad tecnológica en lo relacionado con la elaboración de chocolates artesanales, en todo el proceso productivo hasta la obtención final del producto.
- ✓ Organización y Recursos Humanos de la empresa, como estará conformada la empresa desde un inicio, la cultura empresarial con la cual será creada.
- ✓ Las estrategias de Marketing, plan de marketing
- ✓ Bajo qué tipo de sociedad será creada la empresa.
- ✓ Evaluación económica, análisis financiero, análisis de costos

2.4 HIPOTESIS

Ho: "La determinación y aplicación de cada uno de los componentes de un plan de negocios, no permitirá un incremento tanto de la productividad como de la competitividad de la empresa de chocolates artesanales Liza".

Ha: "La determinación y aplicación de cada uno de los componentes de un plan de negocios, permitirá un incremento tanto de la productividad como de la competitividad de la empresa de chocolates artesanales Liza".

2.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES

2.5.1 Variable Dependiente.

Chocolates artesanales producidos manualmente

2.5.2 Variable Independiente.

El mercado al cual está enfocado el producto (chocolates artesanales)

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO Y PRÁCTICO

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo enfoca la elaboración del proyecto considerando cuatro elementos ordenadores: **Producción**, todo lo concerniente a la producción del cacao y la elaboración de chocolates artesanales; **Cultura Empresarial**, toma en cuenta los recursos humanos, desarrollo organizacional, cambio organizacional, capital de riesgo, formas de financiamiento para una cultura emprendedora; **Estrategias**, se agrupan todas las estrategias que deben ser consideradas en la creación de una empresa, como ser, las alianzas estratégicas, estrategias de localización, estrategia competitiva, estrategia competitiva en sectores industriales nacientes; **Mercado**, se considera principalmente: la investigación de mercados, los indicadores del mercado, la promoción y publicidad para la aceptación de un plan de negocios

3.2 MARCO TEORICO

En este apartado se consideran algunas definiciones conceptuales relacionadas con los cuatro elementos ordenadores citados en el párrafo precedente.

3.2.1 Producción

✓ **Artesanal.**

Según *El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)*, adj. Relativo a la artesanía.

✓ **Artesanía.**

Según *El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)*, calidad de artesano. Obra de artesano.

✓ **Artesano.**

Según *El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)*, persona que ejerce un arte u oficio manual.

✓ **Cacao.**

Según *M. and F. Morton (1986) CHOCOLATE: AN ILLUSTRATED HISTOR.*, el árbol del cacao tiene un fruto o mazorca, del tamaño de un melón pequeño, ovalado como una



pelota de rugby o fútbol americano. De alrededor de 15cm de largo, es de cáscara dura, oscura y rugosa. Estos frutos son cosechados, golpeados y abiertos, ya que en el interior, dispuestas en forma de racimos amarillentos y en cantidades cercanas a las 30 por fruto, se encuentran las llamadas "almendras" o habas del cacao, que serán las que habrán de pasar de 3 a 8 días por los "fermentadores", lugar donde se da el proceso de fermentación, que es donde adquiere las características de sabor de lo que conocemos como chocolate.

✓ **Chocolate.**

Según *M. and F. Morton (1986) CHOCOLATE: AN ILLUSTRATED HISTOR.*, el chocolate se elabora a partir del fruto del árbol del cacao. El simple moldeado de granos de cacao tostados produce una pasta aceitosa, oscura y amarga que es el chocolate puro y en bruto. Licuado por calor, edulcorado con miel y aromatizado con vainilla era como se lo tomaban los aztecas. Los europeos sustituyeron la miel por azúcar y utilizaron la canela como aromatizante. En esa época el chocolate se difundió en forma sólida y compacta (a la piedra).

✓ **Chocolate.**

Según *El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)*, n.m. (voz azteca). Alimento sólido compuesto esencialmente por cacao y azúcar molidos.

✓ **Chocolate. Usos del Producto.**

Según la empresa *Sumar Ltda. (2001)*

- **A nivel industrial:** Materia prima para la industria chocolatera que produce, a partir de la pasta, manteca y polvo de cacao y cobertura para chocolates refinados.
- **A nivel familiar:** Chocolate de mesa para consumirlo como bebida fría o caliente.

- **Repostería a nivel familiar o industrial:** en la elaboración de tortas, galletas, cremas, todo tipo de postres, mousse de chocolate, brownies, etc.
- **Cosmetología:** Debido al alto contenido de manteca de cacao (60,32%) que contiene; es un producto excelente para el tratamiento, cuidado y conservación de la piel.
- **Medicina:** El chocolate contiene más de 500 compuestos químicos, algunos de ellos protegerían contra las enfermedades mientras que otros actuarían como droga sin efectos graves. Previene enfermedades al corazón, es antioxidante, ayuda a evitar la formación de tumores, es reconstituyente, anti-stress y excitante ligero.

✓ **Chocolate. Características Físico – Químicas.**

Según la empresa *Sumar Ltda.* (2001).

Humedad	2.30%	Proteínas	11.36%
Contenido graso	60.32%	Carbohidratos	25.0%
Ceniza	3.32%	Valor energético cal./100 gr.	662.07

✓ **Chocolate. Características Microbiológicas.**

Según la empresa *Sumar Ltda.* (2001).

Bacterias mesófilas aeróbicas (U.F.C./g)	6 x 10	< 10 ⁴
Coliformes totales (U.F.C./g)	< 10	< 10 ²
Escherichia coli (U.F.C./g)	0	0
Salmonella sp (en 25 g)	0	0
Staphylococcus aureus (U.F.C./g)	0	0
Levaduras y mohos (U.F.C./g)	< 10	< 10 ²

✓ **Operaciones y Productividad.**

Según *Jay Heizer (1998)*, “la dirección de operaciones son actividades que se relacionan con la producción de bienes y servicios en cuanto a la transformación de los recursos en productos. Productividad es la proporción de outputs (bienes y servicios) dividida por los inputs (recursos como el trabajo o el capital). Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia”.

✓ **Diseño.**

Según *El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)*, n.m. Delineación de una figura. Descripción o bosquejo de alguna cosa hecho con palabras. Disciplina que tiene por objeto una armonización del entorno humano, desde la concepción de los objetos de uso hasta el urbanismo.

✓ **Localización**

Según *Machuca Domínguez, J. Antonio, (1998)*, "Las decisiones de la localización de instalaciones entrañan una inmovilización considerable de recursos financieros a largo plazo, pues las instalaciones son generalmente costosas, sobre todo si se trata de sofisticadas plantas de fabricación. Una buena elección favorecerá el desarrollo de las operaciones de forma eficiente y competitiva, mientras que una incorrecta impondrá considerables limitaciones de las mismas. Todas las áreas pueden verse afectadas por la localización, no sólo en el área de operaciones, comercial, la de personal, la financiera, etc."

✓ **Sistema de Gestión de Calidad.**

Según *la Guía para las pequeñas empresas: ISO 9000:2000 (2001)*, "Un sistema de gestión de calidad es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de su cliente".

3.2.2 Cultura Empresarial

✓ **Administración de Personal y Recursos Humanos.**

Según *William B. Werther Jr., Ph. D. (199)⁴*, "La administración de personal y recursos humanos contempla el manual de funciones y procedimientos, análisis de puestos, etc".

✓ **Desarrollo Organizacional.**

Según MUCHINSKY (1994) [*Adriana De Souza –P.A.&Parteners (1998)*], “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta”.

✓ **Cambio Organizacional.**

Según *Adriana De Souza –P.A.&Parteners (1998)*, “El sector de recursos Humanos tiene un papel fundamental en estas horas, pues lidia más directamente con las personas, y sus políticas cuando aliadas a un planeamiento estratégico auxilian mucho en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente”.

✓ **Cultura Organizacional.**

Según SCHEIN (1984) [*Adriana De Souza –P.A.&Parteners (1998)*], cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

✓ **Capital de Riesgo: Capital Semilla o Seed Capital.**

Según *Raúl Alée G, (2002)*, “Capital que se aporta a ideas o conceptos creativos de negocio para que evolucionen desde una etapa embrionaria a una en que se cuente con un plan de negocios e idealmente con un prototipo de producto”.

✓ **Capital de Star-Up.**

Capital aportado a empresas para que inicien sus operaciones productiva, administrativa y comercial. Aún no existe historial de ventas. Implica un enfoque

integral desde la concepción de la idea hasta la búsqueda de formas concretas de consecución de capital”.

✓ **Como Financiar Empresas Emergentes.**

Según *Ventures Latinas (Alicia Castillo Holley)*, “La mayoría de las personas que desean comenzar una empresa no conocen ciertas diferencias claves en el financiamiento. El crédito es solo una parte del capital y generalmente no puede considerarse para iniciar una empresa. Implica una cultura empresarial que busca formas innovadoras de financiamiento”.

✓ **Los Inversionistas Ángeles.**

Según *Ventures Latinas*, “Son individuos que utilizan su propio capital. Usualmente disponen de poca cantidad para invertir por negocio y son difíciles de localizar o identificar pues no publicitan sus inversiones ni pertenecen a grupos organizados”

✓ **Cultura Emprendedora.**

Según *FUNDAPRO (FUNDACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN)(DICIEMBRE 2003)*, “Los emprendedores pasan a ser no solo portadores y realizadores de intereses individuales, sino también constructores de una mejor sociedad, ya que los mercados, incluso cuando son competitivos, son incapaces de proveer la cantidad y calidad de empleo suficiente para desarrollar economías. Para que los emprendedores puedan cumplir con su objetivo, deben contar con el respaldo de una cultura emprendedora. La cultura emprendedora es un conjunto de valores, actitudes y creencias que apoyan, dentro de una comunidad, el ejercicio de un comportamiento emprendedor”.

3.2.3 Estrategias

✓ **Las Alianzas Estratégicas.**

Según *Ventures Latinas*, “Son una alternativa muy interesante, ya que considera dos empresas con intereses paralelos que unen esfuerzos con un fin común. La idea es

buscar sinergia en la relación, de manera que el resultado obtenido beneficie a ambas partes”.

✓ **Estrategias de Localización.**

Según *Andrew D. Bartness (1994)*, “La localización, en definitiva, es capaz de generar (o destruir) la estrategia financiera de una empresa”.

✓ **Estrategia Competitiva.**

Según *Michel E. Porter (1997)*²³, “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Existen tres estrategias genéricas: liderazgo general en costo, diferenciación y enfoque o alta segmentación”.

✓ **Estrategia Competitiva en Sectores Industriales Nacientes.**

Según *Michel E. Porter (1997)*²³, “La formulación de la estrategia en las industrias nacientes debe enfrentarse a la incertidumbre y riesgo de este periodo de desarrollo del sector industrial. En un sector industrial que nace, un punto estratégico clave es el equilibrio que la empresa logre de la industria en general y la búsqueda de sus propios y reducidos intereses.

3.2.4 Mercado

✓ **Grupo Focal**

Según *Miguel Aigner* (Artículo publicado en *CEO, Revista Electrónica no. 7*, <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>) “ Se define un grupo focal como: *“una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación”*.

El desarrollo del grupo focal se inicia desde el momento mismo que se elabora un guión de temáticas-preguntas, o diferentes guías, según las condiciones y

experiencias personales de los entrevistados; de esta manera se puede tener la posibilidad de efectuar una exploración sistemática aunque no cerrada. Las temáticas deben formularse en un lenguaje accesible al grupo de entrevistados y el orden o énfasis en las mismas pueden alterarse según la personas, las circunstancias y el contexto cultural. Si bien la estructuración de una entrevista puede variar, el investigador debe tener una posición activa, vale decir, debe estar alerta y perceptivo a la situación.

El moderador debe confrontar uno o varios de los participantes sobre un asunto previamente conocido, para explorar sobre cierto tipo de información o discutir en el grupo las posiciones de personas ajenas pero que tienen cierta representatividad o cuyas opiniones son dignas de tomar en cuenta.

Esta modalidad conocida como **técnica de grupos focales** que entre sus grandes logros permite una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática. Por lo regular, un moderador conduce la discusión, mientras que otro que generalmente hace el papel de "relator" tomando atenta nota del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal, etc. En este caso, es posible que en el diálogo se teja una nueva versión que pueda contrastar con la que individualmente se presentaría al investigador.

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social.

Comparado con la técnica tradicional de la observación científica, un grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo. Sabemos que la metodología de la observación tiende a depender más del desarrollo de los acontecimientos, en cambio en el grupo focal el investigador recrea, genera o precipita una dinámica al desarrollar un guión de

discusión a partir de las temáticas - preguntas. En este sentido los grupos focales no son naturales sino organizados.

Los grupos focales pueden ser usados en las etapas preliminares o exploratorias de un estudio, también son de gran utilidad para evaluar, desarrollar o complementar un aspecto específico de dicho estudio o también cuando se ha finalizado para evaluar su impacto o para producir nuevas líneas de investigación. Ellos pueden ser usados como técnica específica de recolección de información o como complemento de otras especialmente en las técnicas de triangulación y validación.

¿Cuándo los usamos?

- En etapas preliminares o exploratorias de un estudios
- Para evaluar, desarrollar o complementar un aspecto específico de dicho estudio
- Para evaluar resultados o impacto
- Para producir nuevas líneas de investigación.
- Técnica de elección o complemento de otras especialmente en las técnicas de triangulación y validación.
- Encontrar y analizar opiniones, así como su construcción.
- Identificar los discursos sociales y sus posibles consecuencias

✓ **Investigación de Mercados.**

Según *Kinnear y Taylor (1998)*, "La investigación de mercados es el enfoque sistemático y Objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones, por la alta gerencia o la gerencia de marketing".

✓ **Indicadores del Mercado.**

Según *Michel E. Porter (1997)*²³, "Los indicadores del mercado son toda acción de un competidor que proporcione una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna"

✓ **Promoción y Publicidad**

Según *William J. Stanton*, "Promoción es el ingrediente que se utiliza para informar y convencer al mercado en relación con los productos de la compañía. La publicidad, la venta personal y la promoción de ventas son las principales actividades de promoción. El único propósito de la publicidad es vender algo: un producto, un servicio o una idea. Dicho de otro modo, la meta real de la publicidad es la comunicación eficaz. Es decir, el efecto final de la publicidad debe ser modificar la conducta del receptor."

✓ **Plan De Negocios: Que Es y para Que Sirve.**

Según *Manuel Bermejo, Isabel Rubio e Ignacio de la Vega (1994)*, "El plan de negocios debe constituir la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, de manera que complete el trinomio empresario, idea, plan sobre el que debe pivotar dicho proceso".

3.3 MARCO PRÁCTICO

En este apartado se considera todo lo relacionado con la identificación de beneficios económicos y sociales ligados a la empresa objeto del proyecto.

3.3.1 Chocolates Artesanales "Liza": Diseño y Sabor de Dulzura Para Identificarse.

La empresa se dedicara exclusivamente a la producción de chocolates con diseño y relleno requeridos por el cliente.

Las opciones que ofrecerá la empresa al personal es capacitación constante.

- ✓ El personal tanto productivo como administrativo asistirá a cursos de actualización.

- ✓ El personal productivo se actualizará en el proceso de chocolates artesanales, relleno, diseño, presentación.
- ✓ El personal administrativo se capacitará en manejo administrativo, en tanto que el área de comercialización y ventas en la mejor manera de promocionar y vender el producto.

3.3.2 Beneficios Económicos para la empresa

Ya que la empresa se dedicara a la producción de chocolates artesanales con diseño exclusivo para eventos sociales, los ingresos serán en un comienzo del 10% aproximadamente con un crecimiento en etapas, por lo tanto será posible realizar alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima (cacao), insumos y materiales esto para generar fuentes de trabajo indirecto.

3.3.3 Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son los que indica la ley del trabajo, como ser, seguro en la caja de salud, AFP'S, bonos por producción y salario dependiendo la función que desempeñen, seguro contra accidentes.

Ya que el cliente será el que decida cómo y qué cantidad de producto se producirá, se beneficiara con un producto de calidad y exclusivamente a pedido por él.

Adicionalmente ya que el cliente será el que decida cómo y qué cantidad de producto se elaborará, constituye el beneficiario principal de la empresa.

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO

4.1 INTRODUCCIÓN

Se considerara a la empresa como un sistema abierto, porque cuenta con una relación productor - cliente. Por tal motivo su funcionamiento es dinámico por la producción variada en la línea de producción y cantidades demandadas

Chocolates Artesanales "LIZA" es una empresa que será creada en la ciudad de La Paz, la cual basara su principal actividad en la producción de chocolates artesanales para eventos sociales (infantiles, quince, matrimonios, despedidas de soltero (a), otros eventos). Se establecerá en la Avenida Illampu, creada bajo una imagen y servicio de atención exclusiva al cliente, con estrategias de inserción de una nueva marca.

No es frecuente la aparición de productos innovadores en el mercado. Estar a la vanguardia del perfeccionamiento en el rubro chocolatero significa:

- ✓ Desarrollar permanentemente productos competitivos.
- ✓ Motivar al consumidor con alternativas sumamente atractivas.
- ✓ Preservar la calidad y superar el servicio, en una dinámica eficaz de atención al cliente.

Son las reglas que seguirá la empresa artesanal chocolatera "*LIZA*" con calidad y servicio de última generación.

Las alianzas estratégicas con empresas que se dedican a promover eventos sociales y las políticas conjuntas para ganar mercado, logran un resultado eficaz.

4.1.1 Definición del Producto A COMERCIALIZARSE

El producto es chocolate elaborado manualmente desde el triturado del cacao y la mezcla con otros insumos (azúcar, mantequilla, saborizante, vitaminas, etc.), para el relleno se utiliza diferentes tipos de ingredientes como por ejemplo coco, leche condensada, gelatina, marmelos, etc., varía según la especificación del cliente. Se producirá exclusivamente para cualquier evento social con diseño y relleno a pedido.

4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es un instrumento que da orientación necesaria para determinar los objetivos y las estrategias. Es la investigación sistemática, objetiva y exhaustiva de los hechos relevantes a cualquier problema en el campo de la mercadotecnia¹

4.2.1 Reconocimiento y Definición del Problema

En el mercado paceño no existe una empresa que produzca chocolates artesanales para eventos sociales con características que distingan al cliente, es por esta razón que la empresa artesanal **LIZA** será creada para satisfacer la necesidad de los consumidores, para que estos tengan una opción de distinción entre sus invitados.

Las áreas de investigación se dividieron en zonas, según consumo y características homogéneas. Serán principalmente las empresas que se dedican a realizar eventos sociales, ferias de chocolates.

4.2.2 Especificación de las Necesidades de Información

Sabiendo la importancia que tienen las entrevistas y las encuestas, además de otros métodos para obtener información, se recurrió a ésta última para determinar el grado

¹ Richard D. Crisp (1957). "Marketing Research". McGraw-Hill Book, New York

de satisfacción que los consumidores perciben con respecto a la calidad del producto y servicio de la empresa.

Mediante estos elementos se espera recabar la suficiente información necesaria que ayudará a los directivos de la empresa a considerar todo lo concerniente a pedido de los consumidores.

Se dividieron las áreas de venta en zonas. Cada una delimitada arbitrariamente según conveniencia de la empresa (volumen de venta, distribución, etc.).

También se aprovechará la encuesta para realizar otras preguntas en relación a temas acerca de los cuales la empresa necesite información, como por ejemplo, imagen de marca, precio, competencia, valor agregado, etc.

4.2.3 Especificación de los Objetivos de Investigación

Realizar una investigación para la introducción y aceptación de un nuevo producto "chocolates artesanales, para eventos sociales" al mercado paceño.

Se analizarán aspectos de la marca tales como: calidad, precio, envase, frecuencia de compra, lugar de compra, etc.

4.2.4 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos

- **Técnicas de Investigación Empleadas:**

Para la obtención de información acerca del mercado, se decidió emplear una investigación de tipo exploratoria realizando encuestas y experimentación en el campo.

- **Público a Indagar:**

El público objetivo son empresas que se dedican a efectuar eventos sociales (salones de fiestas, infantiles, quince, matrimonios), las tiendas de cotillones, que se encuentran en la ciudad de La Paz.

No se plantea realizar ningún tipo de segmentación o especificación en cuanto a sexo, estado civil, etc.; el propósito es solamente tomar una fotografía general sobre la zona determinada.

- **Muestreo:**

Se considerara una muestra no probabilística para el estudio e investigación de mercados; ya que esta no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Las características de la investigación de mercados a realizar donde se tomará en cuenta a empresas específicas que se dedican a la producción de chocolates artesanales asociados, con los cuales se puede realizar una alianza estratégica.

Se tomó una muestra de 25 empresarios que se dedican a la producción de chocolates artesanales

La encuesta se llevó a cabo en la feria del chocolate el año 2006.

- **Información:**

Se obtuvo información de fuentes secundarias:

Bibliografía consultada: anuncio en el periódico LA RAZÓN

4.2.5 Procedimiento de Recolección de Datos

- **Diseño del Cuestionario:**

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, se estableció un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularían.

Algunas personas opinan que el diseño del cuestionario tiene tanto de arte como de ciencia. Aunque esto puede ser verdad, hay mucho más en el diseño de un cuestionario que en sus aspectos literarios. Un principio científico en el diseño de un cuestionario es que las preguntas deberían proceder de lo general a lo específico.

- **Codificación de los Datos Recolectados:**

Se editaron las encuestas que habían sido completadas para asegurarse de que fueran legibles, completadas, consistentes y exactas, y que se hubiesen seguido adecuadamente todas las instrucciones.

Luego se codificaron las preguntas de respuestas abiertas para que los datos pudieran ser leídos.

4.2.6 Diseño de la muestra

- **Diseño de la muestra**

Para que los encuestados pudieran responder con rapidez y facilidad las preguntas del cuestionario, se elaboró el mismo, con preguntas claras y cortas.

Se seleccionó la población de acuerdo a la necesidad que tenía la empresa de determinar si es conveniente o no poner en marcha la idea de negocio.

- **Elaboración de la muestra**

La muestra se tomó en a un total de 25 microempresarios que se dedican a la producción de chocolates artesanales

Las microempresas del segmento seleccionado cumplen con características homogéneas. Debido a esto, y para facilitar la rapidez del cuestionario, no se solicitaron datos adicionales (tales como sexo, edad, nivel socioeconómico, etc.) a los encuestados.

- **Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó en la feria del chocolate el 2006.

El encuestador realizó la encuesta en la feria del chocolate.

4.2.7 Encuesta, Procesamiento de datos

El cuestionario, tabulación de datos se encuentran en el **anexo A**.

4.2.8 Análisis de los Datos y Presentación de los Resultados

Se realizó la encuesta a 25 microempresarios dedicados a la producción de chocolates artesanales en la feria del chocolate el 2006, porque ellos son los que están más en contacto con los clientes finales (consumidores), es por esta razón que se realizó la investigación con una muestra de esta dimensión, además los microempresarios tienen experiencia de trabajar con los clientes finales.

El estudio e investigación de mercados muestra que las microempresas productoras de chocolates artesanales tienen tendencia a crecer en el mercado de producción y de atención en eventos sociales, que es lo que importa a la empresa *Chocolates*

Artesanales LIZA. A continuación en el siguiente cuadro se observara los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

Cuadro 4-1

Chocolates Artesanales "LIZA": Distribución Porcentual de los Entrevistados

Nº	%
25	100 (si se dedican a la producción de chocolates
3	13 (si p/eventos sociales)
1	2 (no produciría p/ eventos sociales)
1	1 (produciría p/evento social; quince)
2	7 (produciría p/evento social; infantiles), les interesa más, porque los diseños son variados)
1	1 (produciría p/evento social; otros)
1	2 (produciría con diseño exclusivo)
3	13 (no tomaría en cuenta ninguna sugerencia)
1	3 (los clientes se fijan en el precio)
3	12 (los clientes se fijan en la calidad)
4	15 (los clientes estarían de acuerdo en que exista una empresa que se dedique a la producción de chocolates para eventos sociales)
2	5 (los encuestados creen que la idea de poner este tipo de negocios sería innovadora)
1	3 (los encuestados creen que la idea de poner este tipo de negocios sería original)
1	3 (los encuestados creen que la idea de poner este tipo de negocios sería moderna)
1	3 (los encuestados creen que la idea de poner este tipo de negocios sería calidad)

Fuente: elaboración con base a encuestas realizadas

El cuadro 4-1 describe los resultados obtenidos de las 25 (100%) encuestas realizadas, el porcentaje y la cantidad de personas (representantes de las empresas que se dedican a la producción de chocolates artesanales) que respondieron a las preguntas realizadas; lo que refleja que la idea de negocio se puede implementar con la aceptación de los clientes finales.

4.2.9 Grupos Focales: Definición

Se reunión dos grupos de individuos seleccionados para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, la aceptación de un producto diferenciado, con calidad de atención al cliente.

- **Participantes**

- Resaltan actitudes, prioridades y marcos conceptuales. Para que los participantes analicen y exploren por si mismos sus experiencias.
- Resaltan diferentes discursos y actitudes
- Identifican normas y valores culturales
- Conocen como un grupo articula un conocimiento
- Se logro información que se tomara en cuenta para la creación de la empresa, se tomo en cuenta cada uno de sus aportes
- Se realizo la degustación del producto, causando aceptación del mismo, concluyendo con algunos pedidos para cumpleaños

Para la degustación del producto se realizaron grupos focales y así recabar mayor información sobre la opinión del producto.

Muestra y composición

- Se formaron dos grupos de 10 personas, de 15 a 30 años.

Diseño de guía

- **Preguntas Realizadas**

1. ¿Ustedes conocen de alguna empresa que se dedique a producir chocolates con diseños, relleno y sabor personalizado para eventos sociales?
2. ¿Qué piensan de los chocolates que se ofrecen en los eventos sociales?
3. ¿Qué les parece el diseño, sabor, relleno, de los chocolates ofrecidos en esta reunión?
4. ¿Ustedes creen que este tipo de producto será aceptado en el mercado de eventos sociales?
5. ¿Ustedes contratarían a una empresa que se dedica a la elaboración de este producto?

La sesión

- Ambiente confortable, distribución "sin distinciones" (O/U)
- Tamaño ideal: 10 participantes
- Duración: 1 – 2 horas
- Los participantes deben dirigirse al uno al otro más que buscar al investigador
- El investigador debe "desaparecer estructuradamente" conforme progresa la sesión, reapareciendo en los momentos determinados
- El facilitador puede asumir la función de "abogado del diablo" para generar el debate
- Usar materiales para inducir al debate: degustación del producto

4.2.10 Conclusión

La investigación de mercado es el capítulo más importante ya que si el resultado hubiera lanzado valores negativos o mínimos, indicaría que el proyecto no sería aceptado por el cliente final. Además la utilización de grupos focales colaboro en la decisión de realizar la creación de empresa

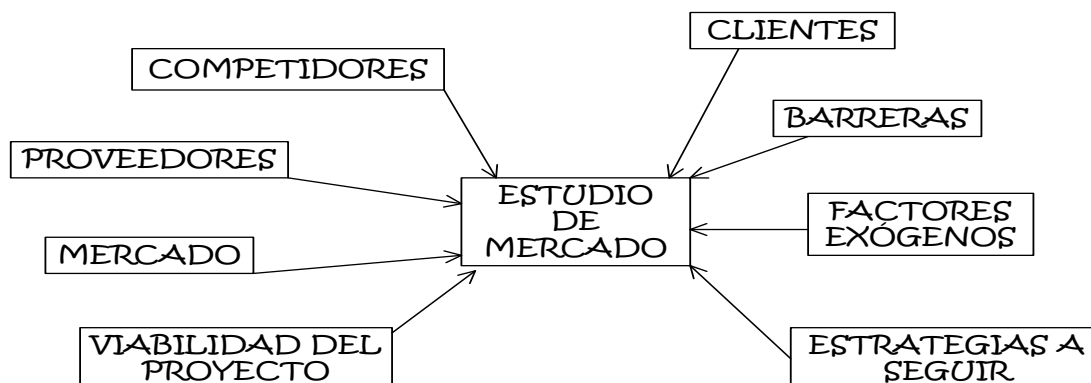
Lo más importante de este capítulo es la encuesta y los encuestados que ayudan a aclarar la duda de si el proyecto es factible o no.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

La realización de un completo estudio de mercado es parte fundamental de un buen plan de negocio, puesto que permitirá cumplir dos objetivos generales: demostrar la previsible viabilidad del proyecto empresarial y proporcionar una adecuada información para establecer las estrategias con las que iniciar la actividad empresarial. A continuación en la figura 4-1 se describe los puntos que tendrá el estudio de mercado de la empresa chocolates artesanales.

FIGURA 4-1

Chocolates Artesanales "LIZA": ESQUEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO



4.3.1 Descripción del Mercado de Referencia

El mercado al cual está dirigido el producto es a todas las personas que quieran distinguirse en algún evento social; el tamaño es amplio ya que siempre existirán personas que realicen eventos sociales y más aún si en estos hay algo que los diferencie con sus invitados ya que se sentirán el centro de atención de todos.

En los últimos tiempos se puede observar que el colocar chocolates artesanales en algún evento social es sinónimo de diferenciación; por ejemplo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra está de moda este tipo de eventos sociales y cada vez los empresarios se van actualizando en diseño y relleno de los chocolates. Ya que el chocolate se producirá desde la mezcla de insumos se tendrá contacto directo con los proveedores de materia prima chocolate semiprocesado. El mercado al cual está dirigido el producto está en expansión ya que es una nueva sugerencia de diferenciación de evento a evento.

La empresa se encontrará ante sectores concentrados, ya que existe una asociación de chocolateros que quiere crecer con nuevas oportunidades de diferenciación.

El producto chocolates artesanales dirigidos a eventos sociales creará un nuevo sector.

4.3.2 Clientela Potencial

La clientela potencial de la empresa serán los eventos sociales infantiles, ya que a estos les gustan los diseños diferentes como por ejemplo dibujos animados, rellenos diferentes que tengan un sabor agradable.

4.3.3 Análisis de la Competencia

Existe una asociación de chocolateros artesanales con tendencia a crecer en el rubro por lo tanto es una competencia de gran riesgo. Para competir con esta asociación se deberá realizar una alianza estratégica, que la unión hace la fuerza y por esta razón se tendrá mayor oportunidad de crecer juntos.

4.3.4 Barreras de Entrada

Lo que imposibilitaría la entrada de la empresa de chocolates artesanales al mercado es la competencia de las empresas grandes como EL CEIBO, BREICK, CONDOR que producen chocolates y cobertura utilizada para chocolates artesanales.

✓ Economías de Escala

Las empresas grandes como EL CEIBO, BREICK y EL CONDOR, son empresas que tienen economías de escala ya que el costo de una unidad de un producto disminuye a medida que se aumenta el volumen de producción, por esta razón el precio del producto es accesible a la gran mayoría de las personas; lo cual no ocurre con las empresas artesanales ya que a veces estas producen a pedido y no pueden realizar rebajas en el precio final.

✓ Diferenciación del Producto

Este es un fenómeno que provoca sustanciosas barreras de entrada para las nuevas empresas que quieren entrar al mercado. Los competidores potenciales tienen imagen

de marca, prestigio, por lo tanto es riesgoso competir en términos ventajosos en el mercado; pero para una empresa nueva que quiera incursionar en el mercado de chocolates artesanales donde quiere diferenciarse por tener un producto dirigido especialmente a la producción de chocolates con diseño y relleno pedidos por el cliente, hacer participar a este, logara competir sin ningún problema y el crecimiento de esta empresa será a mediano plazo.

✓ **Necesidades de Capital**

Esta es una barrera muy común para muchos que deciden incursionar en el mundo de la creación de nuevas empresa.

En la actualidad Bolivia cuenta con financieras que se interesan en apoyar a nuevas empresas, para dar capital de trabajo y compra de maquinaria. El gobierno está interesado en apoyar al sector de la micro, pequeña y mediana empresa, para lo cual estableció el Banco de Desarrollo Productivo que apoyara con capital de trabajo y maquinaria, con créditos Productivo Individual y Productivo Asociativo.

✓ **Costes de Cambio**

El empresario deberá pensar que, en ocasiones, para un potencial cliente el cambio de proveedor puede implicar un coste adicional que le influya en su decisión de compra.

En el caso de la empresa "**LIZA**", el coste de cambio está contemplado en realizar alianzas estratégicas con proveedores de materia prima e insumos. Los productores de cacao en este tiempo han mejorado su producción por lo tanto la calidad de la pepa de cacao ha mejorado de gran manera; los proveedores de insumos (tiendas importadoras) cuentan con productos de calidad. Con esta referencia no se tendrá problema en producir con calidad y responsabilidad.

✓ Acceso a Canales de Distribución

El emprendedor debe ser consciente que se produce para vender y eso exige asegurarse el acceso a canales de distribución. Se trata de una tremenda barrera de entrada en la que debe reparar la empresa "**LIZA**".

La empresa LIZA considera que esta barrera es muy importante, para lo cual está tomando ciertas medidas, los pedidos de los clientes llevarlos hasta el lugar que ellos soliciten, contar con sucursales en las diferentes zonas para tener una mejor acogida por los consumidores finales.

4.3.5 Proveedores

Los proveedores de materia prima (pepa de cacao), se concentran en la región de Alto Beni, donde se produce actualmente el 70% del cacao de toda la producción nacional, caracterizada por su tendencia ecológica, la cual es certificada a partir de 1987, con una producción aproximada de 500 TM/año. Otros insumos son azúcar, leche, arroz, maní, manteca, coco, pasas de uva, otro tipo de relleno y aromatizantes en mínima cantidad, que serán adquiridas de tiendas importadoras con certificación de calidad.

4.3.6 Factores Exógenos

Los factores exógenos que influyen en la creación de la empresa, son: la certificación de funcionamiento que es un trámite de meses y las normas de calidad a las que se debe regir la empresa, entre las más importantes.

4.3.7 Estrategias a Seguir

Las estrategias a seguir son las siguientes:

✓ **Estrategia Comercial**

Se dará al cliente la opción de participar en la elaboración del producto, el definirá cual será, el diseño, relleno, para el evento específico.

✓ **Estrategias de Comunicación**

Se identificara la mejor manera de impulsar el producto mediante, la publicidad, las promociones, la aparición en ferias, los patrocinios, las relaciones públicas.

4.3.8 Viabilidad del Proyecto

Con los puntos anteriormente citados y analizados se puede observar que le proyecto de creación de una empresa de chocolates artesanales dirigido a la producción para eventos sociales es viable pero se debe considerar algunos aspectos importantes para que este proyecto funcione a un 100%, lo principal lo que el cliente opina de la empresa en creación, los proveedores de materia prima e insumos.

CAPITULO V: ANÁLISIS FODA, ESTRATEGIA Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

5.1 ANÁLISIS FODA

El análisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threatens) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como DOFA o FADO. Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la empresa para:

- ✓ **Aprovechar oportunidades;** es decir, necesidades insatisfechas. Las personas en general les gusta sobresalir en las diferentes actividades que realizan, por lo tanto la empresa **LIZA** desea satisfacer esta demanda insatisfecha con un producto de presentación exclusiva para el cliente final.
- ✓ **Contrarrestar amenazas.** el interés de otros inversionistas, o la capacidad de negociación de la fábrica. Existen otras empresas que se dedican a la producción de chocolates artesanales, pero no con las características que ofrece la empresa LIZA.
- ✓ **Corregir debilidades.** No existen variedad de proveedores que cumplan con las normas de calidad para producir chocolates para exportación

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la empresa, en su contexto. Esto implica analizar:

- ✓ Proyección de la oferta y su composición
- ✓ Proyección de la demanda y su composición
- ✓ Proyección de las cadenas de valor. Cadenas que continúan y nuevas cadenas esperadas

- ✓ Proyección de precios en los diversos eslabones de las diferentes cadenas
- ✓ Cambios tecnológicos esperados
- ✓ Aparición de posibles sustitutos
- ✓ Cambios esperados en las fuentes financieras
- ✓ Cambios culturales, políticos, sociales y económicos esperados
- ✓ Cambios en el medio ambiente
- ✓ Proyección de las deficiencias actuales e identificación de nuevas deficiencias
- ✓ Cadenas más exitosas esperadas.

Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.

- ✓ Las tendencias del mercado.
- ✓ El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- ✓ Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la empresa. Para ello debe evaluarse:

- ✓ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- ✓ Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos ejecutados con anterioridad.
- ✓ Capacidad de satisfacer al cliente.

El análisis FODA debe hacerse siempre de afuera hacia adentro; o sea, del Entorno hacia la empresa. Para ello, es necesario

- ✓ En primer lugar, realizar el análisis externo, o análisis de Entorno. Identificar las oportunidades y amenazas.
- ✓ En segundo lugar, realizar el análisis interno. Es decir, identificación de las Fortalezas y Debilidades que presentan los recursos de la

empresa para aprovecharlas oportunidades definidas en un determinado ámbito de negocio, defenderse de las amenazas y disminuir los riesgos que de ahí surjan.

Siempre se debe tener presente que no existen recursos buenos o malos por sí mismos; si no que depende en lo que ellos sean utilizados. Por ejemplo, un suelo agrícola ubicado en una determinada localidad puede ser malo para producir un tipo de hortaliza específica, pero puede ser excelente para producir un tipo específico de fruta. Esto también es absolutamente válido para las personas.

Siguiendo la metodología presentada para realizar la matriz FODA, se toma en cuenta todos los aspectos importantes que afectan a la empresa liza para su creación.

Cuadro 5-1

Chocolates Artesanales "LIZA": MATRIZ FODA

<p>1. FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contará con un producto diferente, que dará exclusividad al cliente final. ✓ Contará con personal capacitado en diseño y relleno del producto (chocolates artesanales) ✓ Contará con personal de trato al cliente con calidad ✓ Atenderá los eventos sociales con exclusividad y sugerencia del cliente. 	<p>2. OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un mercado en crecimiento para el producto ✓ Existe proveedores de materia prima con normas de calidad establecidas. ✓ No se necesita tecnología de punta ✓ Se puede trabajar con todo tipo de eventos y para el público en general ✓ Se cuenta con una asociación de productores de chocolate artesanal que darán respaldo a las empresas que producen este producto (chocolates artesanales)
<p>3. DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Variabilidad en el precio ✓ Facilidad de imitación ✓ Copia de diseños por parte de la competencia ✓ Dificultades en la definición de la estrategia de ventas ✓ Dificultades en la identificación de mercados reales y potenciales ✓ Dificultades en la adquisición de materia prima (costos y plazos de entrega) ✓ Dificultades en la administración general del negocio 	<p>4. AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La situación económica del país ✓ Conflictos sociales ✓ Competencia de productores chocolateros. ✓ Competencia extranjera

5.1.1 Estrategia

La **estrategia** a seguir es la siguiente: para cumplir la meta principal de la empresa se realizará una estrategia para cada área (financiera, producción y control de calidad, administrativa)

⇒ **Área financiera:** Se deberá considerar las inversiones necesarias para llevar a cabo el plan de negocios o idea de negocios; en los costos de producción se considerara: el coste bajo en compra de materia prima e insumos, equipos; realizar un estudio del precio justo que deberá tener el producto, realizar los estados financieros y el análisis de los mismos; además de proponer un plan de financiamiento acorde a las necesidades de la empresa.

⇒ **Área de Producción y Control de Calidad.** La producción se caracterizará por una capacitación constante en la producción y mejora del producto. Trabajará en conjunto con el área de finanzas, esta área le dará a conocer los mejores proveedores que tengan precio de acuerdo a la calidad de la materia prima e insumos, para que juntos tomen decisiones sobre cuál es el mejor proveedor.

Realizará un control de calidad minucioso en la elaboración del producto desde la compra de la materia prima hasta el envase y entrega del mismo.

⇒ **Área de Recursos Humanos.** Esta área tendrá a su cargo, en primer término, la elaboración de los perfiles y características de los empleados necesarios en la empresa considerando, en un primer nivel, su participación en las distintas áreas de la empresa; en un segundo nivel, la necesidad o no de calificación y en un tercer nivel, se deberá identificar las capacidades, habilidades y características necesarias de los recursos humanos según lo identificado en el primer y segundo niveles

- ⇒ **Área Administrativa.** Trabajará en conjunto con el área de finanzas y el área de producción y control de calidad; ya que el área administrativa se encargara de la contratación del personal que necesitan, encontrar institutos de capacitación para los empleados de todas las áreas, junto con el área de finanzas y producción determinaran el salario justo que se les debe pagar.

- ⇒ **Área de Comercialización.** Esta área deberá tener bajo su responsabilidad permanente los siguientes aspectos:
 - Definición e identificación de segmentos actuales y potenciales de mercado.
 - La elaboración, a partir del punto anterior, de pronósticos de mercado.
 - Identificación precisa y detallada de políticas empresariales para la comercialización con la finalidad de organizar el presupuesto de ventas e ingresos.
 - Un presupuesto permanentemente actualizado, de gastos de ventas.

La empresa debe tomar en cuenta las estrategias planteadas por las áreas, para que tenga una respuesta rápida al cambio y la mejora de la calidad y en el manejo de precios.

5.1.2 Factores Claves para el Éxito

Los factores claves para el éxito son elementos que hacen ver a la empresa competitiva, estos elementos son de gran utilidad el momento de poner en práctica la idea de negocio. Los siguientes elementos servirán para destacar las posibilidades de éxito de la empresa *LIZA*.

5.1.3 Tasa de Retención de Clientes.

Ya que la empresa *LIZA*, producirá chocolates artesanales para eventos sociales, donde los clientes serán parte importante de la producción ya que ellos son los que especificaran y darán sugerencia de cómo es que quieren el producto, se tendrá una

tasa de retención de clientes aproximada del 90%, esta tasa de retención estará basada en que el cliente contara con un producto de calidad además del servicio de atención al cliente personalizada.

5.1.4 Productividad del Personal.

La productividad del personal se deberá a la motivación que se le dé; para esto se capacitara a los empleados constantemente en atención al cliente, servicio personalizado, diseño de nuevos productos, mezcla de relleno, etc.

Además se dará un premio (bono de productividad) al mejor empleado.

5.1.5 Plazo de Entrega.

La empresa tiene claro que la mejor manera de crecer es ser responsable en la entrega de los pedidos; por lo tanto el plazo de entrega de cada pedido dependerá del diseño y relleno que se le dé a los chocolates artesanales; dependerá del stock en almacén de materia prima e insumos.

5.1.6 Cantidad de Devoluciones.

Ya que la empresa quiere partir de una cultura empresarial donde lo que produzca sea de calidad, se pretende tener un mínimo de devoluciones aproximadamente del 1%. Ya que se trabajara con normas de calidad desde la obtención de materia prima e insumos.

5.1.7 Imagen Empresarial.

La imagen empresarial con la que trabajara la empresa es la de trabajar personalmente, con calidad y una atención personalizada con cada cliente.

5.1.8 Logística de Distribución.

La empresa contara con movilidad propia para la distribución del producto, además se realizara la entrega con la orden de pedido y se confirmara que la entrega del producto de acuerdo a las especificaciones del producto.

Además se coordinara con el departamento de producción y comercialización para la entrega del producto eficientemente.

CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1 INTRODUCCIÓN

El plan de marketing está enfocado a la investigación de mercados, estudio de la oferta, la demanda, características de los proveedores, consumidores, competidores y clientes del producto *Chocolates Artesanales "LIZA"*.

Este capítulo incluye las principales cuatro Ps de la mercadotecnia:

- **Producto:** Un producto es un conjunto tangible de atributos físicos, reunidos en forma identificable. Cada producto lleva un nombre descriptivo (o genérico) comúnmente entendido, como manzanas, aceros o bates de béisbol, etc. Los atributos del producto que atraen la motivación del consumidor o sus patrones de compra no desempeñan un papel de esta estrecha definición.
- **Precio:** es el valor expresado en términos de unidades monetarias y sus fracciones respectivas
- **Plaza:** es un espacio que se le da a un determinado producto
- **Promoción:** Diseñada para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios. Incluye actividades como la colocación de exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuento.

Los cuales sirven como base para realizar un mejor servicio al cliente final

6.1.1 Aspectos Generales

La empresa Chocolates Artesanales "LIZA", plantea como:

La **misión** de la empresa es producir un producto diferente que satisfaga las necesidades del cliente y ayude a que este se sienta bien con lo que consume.

La **visión** de la empresa es consolidarse en el mercado de la ciudad de La Paz con un producto diferenciado que ofrezca calidad y seguridad, que asegure la lealtad de los clientes a los cuales va dirigido el producto.

La **meta** de la empresa sigue la siguiente filosofía:

“PERSONAS-CALIDAD-SATISFACCIÓN y BENEFICIO”

Se dará trabajo a personas capacitadas sin discriminación de credo, color y género; se producirá chocolates artesanales de calidad y con presentación exclusiva, para satisfacer las necesidades de promocionar y dar una imagen a sus clientes por medio de un producto que sea distinto y sabroso; además de tratar con educación y profesionalismo tanto en el trato interno como externo; se producirá importantes rendimientos financieros con un producto diferente y de calidad.

6.2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

La empresa **LIZA** se dedica a producir chocolates artesanales elaborados manualmente, para eventos sociales (infantiles, matrimonios, quinceaños, otros) con diseño y relleno a pedido del cliente, de calidad y presentación exclusiva.

Se considerará a la empresa como un sistema abierto, porque cuenta con una relación productor - cliente. Por tal motivo su funcionamiento es dinámico por la producción variada en la línea de producción y cantidades demandadas

6.2.1 Características de la Empresa

La empresa **“LIZA”** estará conformada por una directiva (sociedad colectiva, cuenta con un capital social compuesto por las aportaciones de los socios, aportaciones que

pueden realizarse en dinero, bienes o derechos. El número mínimo de socios es de dos, sin existir número máximo y para su creación se necesita escritura pública, inscripción en el registro mercantil) que consideran el sistema Producción-Consumo; cuenta con recursos propios:

- *Recursos Humanos*, área de administración y área de producción (mano de obra directa), área de comercialización y área de finanzas

- *Recursos Materiales*, moldes con diferentes diseños, hornilla, cacerola (para la preparación del chocolate líquido, que luego será distribuido en los moldes).

- *Proceso Productivo*
 - ✓ **Primero:** mezclar el cacao con la mantequilla, leche y saborizante.

 - ✓ **Segundo:** vaciar en los moldes

 - ✓ **Tercero:** colocar el relleno.

Los consumidores al cual va destinado el producto son todas las personas que quieran distinguirse en la presentación del evento social.

6.3 PRODUCTO

La empresa "LIZA" es creada para satisfacer la demanda insatisfecha de consumidores que necesitan contar con un producto diferente (chocolates artesanales con diferente diseño, relleno, sabor) que será expuesto en eventos sociales (infantiles, matrimonios, reuniones sociales).

La empresa se dedica a la producción de chocolates artesanales producidos manualmente con moldes artesanales. Los moldes son variados y el cliente tiene

varias opciones para su pedido. Los diseños de los chocolates para eventos sociales son exclusivos y con especificaciones del cliente.

La materia prima principal es la semilla de **cacao** que es importado de Alto Beni, donde se produce actualmente el 70% del cacao de toda la producción nacional, caracterizada por su tendencia ecológica, la cual es certificada a partir de 1987, con una producción aproximada de 600 (TM/año), para producir el chocolate con el sabor que lo diferencia; ya que el chocolate se produce artesanalmente para obtener un sabor diferente y aceptable, se realizará un proceso de mezcla: azúcar, mantequilla, vainilla saborizante y colorante, para luego rellenarlo con frutas, gelatina, mámelos u otro tipo de relleno.

☞ **Producto.**

Cuadro 1

LIZA: Producto

Producto	Características	Necesidad o problema que satisface	Criterio o singularidad (como se diferencia de la competencia)
Chocolates artesanales	Producción manual	Satisfacer el gusto de comer un chocolate con relleno y sabor diferente a los demás	Se diferenciara ya que serán producidos exclusivamente para eventos sociales (infantiles, matrimonios, quinces y todo tipo de reunión social)

En Bolivia existen varios artesanos que se dedican a la producción de chocolates artesanales y la gran mayoría de estos se enfocan a los eventos sociales.

Por la demanda que existe en la producción de chocolates artesanales, los productores decidieron crear la Asociación de Productores de Chocolates Artesanales (con el apoyo de la Entidad Kaizen R&D)

La asociación está conformada aproximadamente por 25 chocolateros que trabajan en forma artesanal. El origen de la creación de esta organización son las ferias realizadas en los años pasados, donde los productores lograron conocerse, intercambiaron criterios y finalmente, proponerse metas y objetivos como gremio y se organizaron.

A través de las ferias del chocolate se logró ver la producción de los chocolateros artesanales, los cuales muestran el producto de forma creativa y con diferentes diseños que el cliente puede elegir.

6.3.1 Definición del Producto

El producto es chocolate elaborado manualmente desde el triturado del cacao y la mezcla con otros insumos (azúcar, mantequilla, saborizante, vitaminas, etc.), para el relleno se utiliza diferentes tipos de ingredientes como por ejemplo coco, leche condensada, gelatina, marmelos, etc., varía según la especificación del cliente. Se producirá exclusivamente para cualquier evento social con diseño y relleno a pedido.

6.3.2 Características del Producto.

A continuación se describe las características del producto.

- ✓ La materia prima e insumos utilizados en la producción de chocolates cuenta con certificación de calidad
- ✓ El producto es elaborado con diseños y relleno exclusivo
- ✓ El producto es elaborado manualmente bajo normas de higiene

6.3.3 Beneficios y Aspectos Diferenciadores

Los beneficios y los aspectos que lo diferencian de los competidores que ofrece la empresa *Chocolates Artesanales LIZA* a sus clientes son los siguientes:

- ✓ Un producto de calidad, elaborado bajo un estricto control de manejo del producto.

- ✓ Un producto diseñado exclusivamente con relleno elegido para y por cada cliente.

- ✓ Entrega del producto al lugar que especifique el cliente.

- ✓ Un producto elaborado para eventos sociales (infantiles, quince años, matrimonios, cumpleaños en general, etc.)

6.3.4 Estudio de la Oferta.

La empresa trabajara a pedido en un comienzo, donde se determinara el precio del producto por diseño, relleno y cantidad repartido.

6.3.4 Volumen

Las características de oferta de la empresa en un tiempo determinado.

El volumen variara dependiendo del pedido, para que la empresa no tenga perdidas se tendrá como regla un mínimo de 1 Kg. por pedido.

El cliente deberá realizar el pedido un día antes si la cantidad solicitada es mínima (de 1-6 Kg.), si el pedido fuera mayor (más de 10 Kg.) deberá efectuar este una semana antes.

A continuación se describe las características de la capacidad de la oferta de la empresa.

La empresa considerara las temporadas altas a los meses de mayo (día de la madre), septiembre (primavera y día del estudiante) y diciembre (navidad), para lo cual tiene que prevenir con materia prima e insumos.

Las temporadas normales serán los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre.

En las temporadas normales se tendrá una producción aproximada de 368 [Kg./mes] (valor obtenido por pruebas realizadas)

En las temporadas altas la producción se incrementara aproximadamente en un 25%. Para la producción anual de aproximadamente 4692 (Kg./año), se realizara un acuerdo con los proveedores de materia prima e insumos para cumplir con la producción.

Para el pronóstico de la oferta, se tomara en cuenta un incremento anual del 20%, para mostrar cuanto es que producirá la empresa y que cantidad del producto podrá ofertar a los clientes.

Cuadro 6-1
Chocolates Artesanales “LIZA”: Capacidad de Oferta

Año	1	2	3	4	5
Mes	Producción(Kg.mes)	Producción(Kg.mes)	Producción(Kg.mes)	Producción(Kg.mes)	Producción(Kg.mes)
Enero	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Febrero	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Marzo	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Abril	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Mayo	280,00	353,00	444,78	560,43	706,14
Junio	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Julio	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Agosto	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Septiembre	280,00	353,00	444,78	560,43	706,14
Octubre	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Noviembre	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40
Diciembre	280,00	353,00	444,78	560,43	706,14
TOTAL (Kg./año)	3090,00	3759,00	4574,34	5569,29	6784,02

Fuente: elaboración con base a pruebas y pronósticos realizados.

El cuadro 6-1 describe la capacidad de producción aproximada de uno a cinco años, lo que demuestra que la empresa tiene la capacidad de ofertar 60 (Kg./mes) aproximadamente en los meses de temporada normal, con crecimiento del 26% en la temporada alta. El pronóstico se realizó considerando un 20% de crecimiento anual para los siguientes cuatro años.

6.4 PLAZA

6.4.1 Tipo de Mercado a Ingresar.

El mercado al cual está dirigido el producto de la empresa *Chocolates artesanales "LIZA"* está enfocado a todas las personas, empresas que realicen eventos sociales. Para que la empresa cumpla con el objetivo de satisfacer al mercado en estudio es necesario considerar las características de los proveedores como de los competidores.

1. Proveedores.

La cooperativa "EL CEIBO", es la proveedora más importante de chocolate semiprocado y de algunos productos semielaborados, la misma es una organización matriz de pequeñas cooperativas agropecuarias de la zona de Alto Beni (Cuenca amazónica de Bolivia). Agrupa 700 grupos familiares y 260.000 hectáreas.

La empresa podrá trabajar directamente con la cooperativa "EL CEIBO" o considerar a intermediarios que recolectan la pepa de cacao de los productores de Moxos y Baures, están agrupados en cooperativas y muy bien organizados. Tienen personal experimentado en el área de negociación. Este es un insumo básico para la elaboración del chocolate y además, su extracción es muy difícil por las características topográficas de la región, por lo que la oferta no siempre cumple la demanda de los compradores locales. Las compras que se hacen una vez al año son de aproximadamente \$us. 80,000.

La empresa "LIZA", realizara convenios con distribuidoras de los insumos para la mezcla (leche, azúcar, mantequilla de cacao), con empresas importadoras y almacenes para el relleno.


2. Competidores

Actualmente, la industria del chocolate artesanal (producción manual), está en crecimiento, existe una asociación de chocolateros donde están inscritas

aproximadamente 26 microempresas. Estas microempresas además de producir chocolates para la venta diaria, aceptan pedidos para algún evento social.

Las microempresas a pesar de que se organizaron no cuentan con una planificación adecuada para atender al mercado insatisfecho, personas que quieren distinguirse en algún evento social.

6.4.2 Estudio de la Demanda

Para satisfacer la demanda de los clientes finales se considerara el producto chocolates artesanales producidos exclusivamente para eventos sociales. Se contara con tres componentes centrales, descritos a continuación: 

6.4.3 Caracterización del Mercado

El segmento geográfico del mercado al cual va dirigido el producto son personas que realicen algún evento social (infantil, quince años, matrimonio, aniversario, despedida de soltero(a), etc.), reunión familiar entre amigos.

El segmento demográfico (socio-económico) al cual va dirigido el producto son todas las personas que puedan pagar un servicio y producto de calidad, principalmente a la clase media

Los consumidores finales buscan distinguirse con un producto que los diferencie en los eventos sociales que realizan, es por esta razón que están demandando un producto diferente y que sea producido exclusivamente para ellos, es por esta razón que la empresa **LIZA**, desea satisfacer esta demanda.

Existen otras empresas que producen chocolates artesanales, pero no son personalizadas, por lo que la empresa se diferenciara en este aspecto ya que los clientes participaran en la elaboración del producto que consumirán, ellos en la orden de pedido definirán, el diseño, relleno, sabor y cantidad.

El ingreso de los consumidores deberá ser superior a Bs. 4000, ya que adquirirán un producto de calidad y personalizado.

6.5 PRECIO

6.5.1 El Precio de Venta

El precio de venta variará con un porcentaje de compra, según análisis de la demanda y oferta.

Cuadro 6-2
Chocolates Artesanales “LIZA”: Precio de venta

Chocolate (Kg.)	Precio (Bs.)
0,6	26,8
1	63,6
6	268
10	636
60	2680
80	4288
100	6360

Fuente: elaboración con base a cálculos realizados en las pruebas

El cuadro 6-2 describe el precio de venta para diferentes cantidades (en Kg.), es por esta razón que los ingresos de los clientes deberá ser mayor a Bs. 4000, para acceder a un producto de calidad y personalizado.

6.6 PLAN DE PROMOCION

La promoción incluye la publicidad, la venta personal y cualquier otro apoyo para la venta. Para contar con una organización adecuada de la promoción se realizara un plan de promoción que ayude a promocionar los chocolates artesanales para eventos sociales.

6.6.1 Objetivo

Realizar un plan de promoción y ventas que se adecue y sea flexible al cambio constante del mercado de la empresa *Chocolates Artesanales “LIZA”*

6.6.2 Metas del Plan de Promoción y Ventas

- ✓ Dar promociones de venta al cliente final
- ✓ Realizar un plan de promoción flexible al cambio constante del mercado

6.6.3 Métodos Promocionales.

Los métodos promocionales utilizados en el mercado son los siguientes:

- ✓ **La promoción de Ventas.** Diseñada para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios.

La promoción de ventas incluye actividades como la colocación de exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuento².

- ✓ **Publicidad Indirecta.** Forma impersonal de estimular la demanda, y que no es pagada por la persona u organización beneficiada con ella. De modo característico, la publicación de este tipo adquiere la forma de una presentación noticiosa propicia para un producto, servicio u organización.

La inserción se la hace en la prensa, la radio o la televisión, o por cualquier otro medio público³.

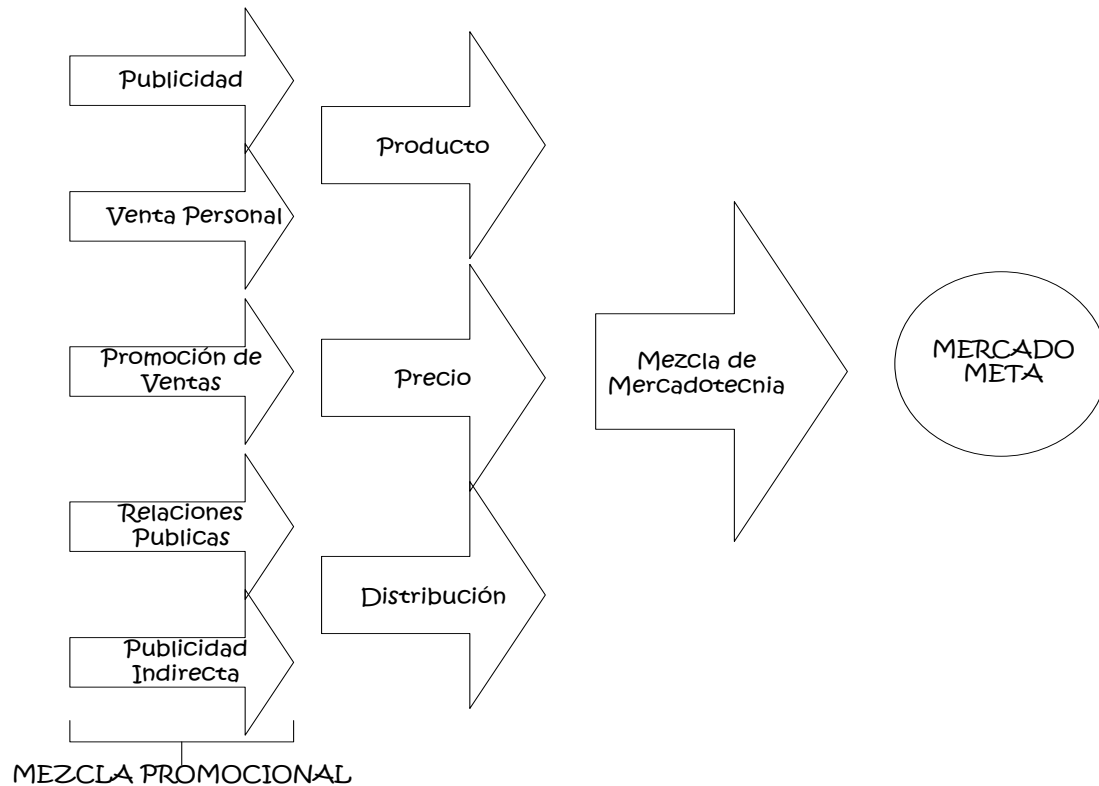
- ✓ **Las Relaciones Públicas.** Que constituyen un esfuerzo planificado por una organización para influir sobre la opinión y actitud de un grupo hacia dicha organización.

El mercado al que se enfoca el esfuerzo de las relaciones públicas puede ser cualquier público, como clientes, una dependencia gubernamental, o personas que viven cerca de la organización.

² Stanton William J. (1987)³. "Fundamentos de Mercadotecnia". McGrawHill. Pág. 478

³ Stanton William J. (1987)³. "Fundamentos de Mercadotecnia". McGrawHill. Pág. 478

Figura 6-1
Chocolates Artesanales "LIZA": Promoción - Mezcla de la Mercadotecnia



6.6.4 Plan de Comercialización

La comercialización es probablemente uno de los términos más comúnmente utilizados en el vocabulario de la mercadotecnia. Para algunas personas, comercialización es sinónimo de planeación de producto.

6.6.5 Canales de Distribución y Comercialización

La empresa LIZA, pretende distribuir de manera directa el producto al cliente final, ya que esta trabajara a pedido, pero para que los clientes estén satisfechos con el servicio de la empresa se colocara sucursales en las cuatro zonas (norte, sur, este y oeste) de la ciudad de La Paz, sea más fácil la distribución dependiendo del lugar donde se deba entregar el producto.

6.6.6 Pronóstico de Mercado y Presupuesto de Ventas.

El mercado al cual se enfoca el producto chocolates artesanales para eventos sociales es un mercado en crecimiento ya que los clientes son los que buscan diferentes maneras de diferenciarse entre sí.

A continuación se describe el presupuesto de ventas.

Cuadro 6-3
Chocolates Artesanales "LIZA": Presupuesto de Ventas

Ítem	Costo (Bs.)
Promotor de ventas	800

Fuente elaboración propia con base a cotizaciones

El cuadro 6-3 describe el presupuesto de ventas, donde se toma en cuenta al promotor de ventas.

6.6.7 Ajuste del Presupuesto de Ingresos

A continuación se describe el presupuesto de ingresos con los que contara la empresa al momento de la venta del producto.

Cuadro 6-4
Chocolates Artesanales "LIZA": Presupuesto de Ingresos

Ítem	Ingresos (Bs./mes)
Venta de chocolates	19872

Fuente: elaborado con base a datos obtenidos en la investigación

✓ Políticas de Promoción.

Las políticas de promoción que la empresa tomara en cuenta son las siguientes: dar a los clientes que realicen más de dos pedidos al mes recibirán un descuento del 10% en el precio final. Existirá cada dos meses la promoción de, por realizar más de tres pedidos se realizara el descuento del 30% en el precio final.

✓ **Descuentos**

A la empresa LIZA le interesa los descuentos por pedido acumulado ya que estos se basan en volumen total comprado durante cierto periodo. Estos descuentos tienen la ventaja de propiciar una relación duradera del consumidor con la empresa

✓ **Incentivos Diversos**

Existirán diferentes tipos de incentivo al consumidor, como ser: por la compra de 1 kilo de chocolates se regalara un reloj de pared, por la compra de 6 kilos se regalara un electrodoméstico, etc.

6.6.8 Presupuesto de Gastos de Venta.

En el cuadro se describe el presupuesto aproximado en los gastos que se incurre para la venta de los productos.

Cuadro 6-6

Chocolates Artesanales "LIZA": Presupuesto de Gastos de Venta

Ítem	Gasto (Bs./mes)
Pasajes	100
Sueldos	800
Teléfono	100
Anuncio en medios escritos	100
TOTAL	1100

Fuente elaboración propia con base a cotizaciones

El cuadro 6-6 escribe los gastos de venta en que incurrirá la empresa para contar con un adecuado plan de ventas.

CAPITULO VII: RECURSOS HUMANOS

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La **Estructura Organizacional** de la empresa es clásica o piramidal sigue un orden jerárquico, donde se establece niveles, básicamente está conformada por el nivel superior, nivel medio y nivel operativo.

- ↗ **Nivel Superior.** Está constituido por la directiva.

- ↗ **Nivel Medio.** Comprende las cuatro funciones de la gestión empresarial:
 - Gerencia de Producción, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Recursos Humanos.

- ↗ **Nivel Operacional.** Comprende:
 - Obreros capacitados en la producción de chocolates artesanales.

El funcionamiento de la empresa presenta diversos tipos de funciones como ser:

- ↗ **Nivel superior.** Se encarga de tomar las decisiones a corto y largo plazo.

- ↗ **Nivel Medio.** Toman decisiones operativas (publicidad) y operacionales (toman decisiones en el área de producción, compra de materia prima, se encargan de organizar a los obreros).

- ↗ **Nivel Operacional.** Realizan funciones o actividades operacionales directamente relacionadas con la operación.

7.1.1 Organigrama Propuesto

La empresa *LIZA* definirá el organigrama de la empresa tomando en cuenta la "Jerarquía de Cargos". El organigrama se encuentra en el **Anexo B**

7.1.2 Diagrama de Estructura Tipo "Jerarquía de Cargos"

Según el principio de Jerarquía se debe definir la delegación de autoridad a subalternos para el desempeño de las actividades de las que son responsables, creando varios niveles jerárquicos.

Se debe delegar todo aquello que un subordinado puede realizar. Esto presenta las ventajas de motivar al personal. Formar jefes para cuando se necesiten y que el jefe actual pueda dedicarse a más actividades que requieran su intervención especial. Sin embargo la descentralización facilita la integración, promueve una uniformidad de acción y se actúa mejor en una emergencia.

7.1.3 Manual de Funciones

Una empresa que busca usar este manual en su forma original o modificada, debe asegurarse de que es adecuado a sus necesidades de los puestos particulares de esta y sus condiciones de operación. En el anexo B, se encuentra el manual de funciones propuesto.

7.2 RECURSOS HUMANOS

7.2.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa contempla los siguientes puntos

▪ **Cultura Organizacional**

Para que una empresa tenga éxito deberá definir claramente la cultura organizacional que seguirá, pero esta debe ser flexible al cambio, ya que por lo general la cultura que hoy es buena, no nos garantiza que será así para siempre.

“La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento, recubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”⁴

- **El Primer Nivel – Artefactos Visibles.** La empresa LIZA, utilizara vestuario adecuado a las necesidades del taller de producción, como ser overoles de color caqui, botas esterilizadas, barbijos, gorras. Además el personal encargado se guiara por las hojas de ruta, para producir cada uno de los pedidos.
- **El Segundo Nivel – Valores.** Lo principal es que el producto será producido con calidad, responsabilidad y entregado en el tiempo acordado. Existirá compromiso por parte de los empleados hacia la empresa.
- **El Tercer Nivel – Supuestos Inconscientes.** Se deberá dialogara con cada uno de los empleados para saber si existen problemas en el funcionamiento de la empresa, para encontrar posibles soluciones adecuadas.

Se tendrán definida cada una de las funciones y procedimientos al alcance de cada una de las personas que trabajan, para que estén relacionadas con el trabajo que se realiza en la empresa.

⁴ Schein (1984). Pag.56

- **Normas o Leyes.** La empresa deberá establecer como norma la responsabilidad y puntualidad en la entrega de cada uno de los pedidos. El control de calidad de todo el proceso tanto administrativo como productivo.
- **Comunicación.** El gerente general deberá tener una comunicación fluida con cada una de las personas que trabaja en la empresa, revisar que se está cumpliendo con los objetivos, las reglas de higiene y seguridad, control de calidad, puntualidad y responsabilidad en realizar la actividad. Y dialogar con todos en reuniones una vez por semana.
- **Transmisión de la Cultura.** El Gerente capacitara a cada uno de los supervisores o jefe de área para la transmisión de la cultura organizacional que prevalece en la empresa.

7.2.2 Plan de Capacitación y Especialización

El plan de capacitación y especialización comprende lo siguiente:

- Cursos de capacitación en elaboración de chocolate procesado
- Curso de especialización en la elaboración de bombones con diferente diseño y relleno.
- Curso de Especialización en control de calidad y producción
- Curso de especialización en el buen manejo de alimentos.

7.2.3 Gestión de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de la empresa serán los siguientes descritos en el cuadro:

Cuadro 7-1

Chocolates Artesanales "LIZA": Gastos Administrativos

Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)
Gerente General	1	1000	1000	97200
Jefe de área	4	800	3200	
Secretaria	1	500	500	
Supervisor	1	600	600	
Sistemas	1	800	800	
Promotor	1	400	400	
Auxiliar de Contabilidad	1	400	400	
Operarios	2	400	800	
Personal de Apoyo	1	400	400	
TOTAL	13	5300	8100	
Otros Gastos				
Ítem	Gasto (Bs./mes)		Gasto (Bs./año)	
Compra de Material de Escritorio	500		11520	
Agua	80			
Luz	150			
Teléfono	150			
Gas	80			
Total	960			
TOTAL			108720	

Fuente: elaboración propia con base a parámetros que se utilizaron en otras empresas

El cuadro describe los gastos en los que incidirá la empresa, estos valores son aproximados, se realizó una investigación de los gastos de compra de material de escritorio, servicios básicos e Internet; para los sueldos y salarios se consideró el grado de conocimiento de cada cargo, se consideraron sueldos no muy altos en un comienzo de funcionamiento de la empresa, y en el pronóstico de cinco años, estos valores son aproximados y dependen de la producción y de la mejor manera de promocionar el producto. Es por esta razón que los sueldos son bajos con tendencia a crecer si la producción mejoraría en un 50%, pero lo que se considera en el cálculo es una mejora del 20% como máximo, los ingresos no abastecerán para el pago de los sueldos y otros gastos.

El siguiente cuadro describe el resumen de la proyección de cinco años para la remuneración de sueldos y salarios

Cuadro 7-2
Resumen Proyección de Sueldos y Salarios y Otros Gastos

Año	Gasto (Bs./anual)
1	108720
2	120120
3	152760
4	168168
5	199080

Fuente: elaboración con base a datos obtenidos en el **anexo C**

Los valores hallados y la proyección se encuentran en el **anexo C**

CAPITULO VIII: FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA

8.1 PLAN DE PRODUCCIÓN

La empresa **Chocolates Artesanales “LIZA”**, contara con un plan de producción donde describirá, la compra de materia prima e insumos, el tiempo de producción, la cantidad producida, usos y características el producto, proceso de producción, maquinaria y equipo, financiamiento y costos de producción.

8.1.1 Requerimiento de Materia Prima e Insumos

Para el requerimiento de materia prima e insumos se realizó pruebas con cobertura de chocolate para tener en consideración cuanto de materia prima se necesitara para producir determinada cantidad de producto final (chocolate artesanal). Ya que la empresa LIZA producirá el chocolate artesanal desde la obtención de la cobertura, entonces se considerara como materia prima el chocolate semiprocado; la empresa necesita cierta cantidad de producción de chocolate semiprocado para cubrir la demanda de chocolates artesanales es por esta razón que en los siguientes cuadros se verá la cantidad de chocolate semiprocado, azúcar, leche, saborizante que necesita para la producción de chocolate (que será utilizado para la producción final chocolate artesanal con relleno diferente), además de los insumos utilizados para el relleno.

Cuadro 8-1

Chocolates Artesanales “LIZA”: Requerimiento de Chocolate Semiprocado

Requerimiento Materia Prima e Insumos	Cantidad
Chocolate Semi-elaborado	50 (Kg./mes)
Azúcar	60 (Kg./mes)
Leche	60 (Kg./mes)
Saborizante	5 (Kg./mes)
Mantequilla	40 (Kg./mes)

Fuente: elaboración con base a datos obtenidos por pruebas realizadas

El cuadro 8-1 describe la cantidad de chocolate semiprocado, azúcar, leche y mantequilla que se necesita aproximadamente para obtener chocolate que se utilizara para la elaboración de bombones.

Cuadro 8-2

Chocolates Artesanales “LIZA”: Requerimiento de Materia Prima e Insumos

Requerimiento Materia Prima e Insumos	Cantidad
Chocolate Procesado	60 (Kg./mes)
Relleno (variado)	60 (Kg./mes)

Fuente: elaboración con base a datos obtenidos por pruebas realizadas

El cuadro 8-2 describe el requerimiento de chocolate y relleno para producir los bombones especificados por el cliente final

Los valores obtenidos descritos en los cuadros 8-1 y 8-2 son aproximados, y se hallaron en función a pruebas realizadas en la producción de bombones artesanales.

8.1.2 Volumen de Producción

Se realizaron pruebas para calcular el volumen aproximado que podría producir al mes la empresa Chocolates Artesanales “LIZA”

Las pruebas se realizaron con cobertura de chocolates, con ½ kilo de cobertura de chocolate, donde se obtuvo aproximadamente 85 bombones.

Cuadro 8-3

Chocolates Artesanales “LIZA”: Volumen de Producción

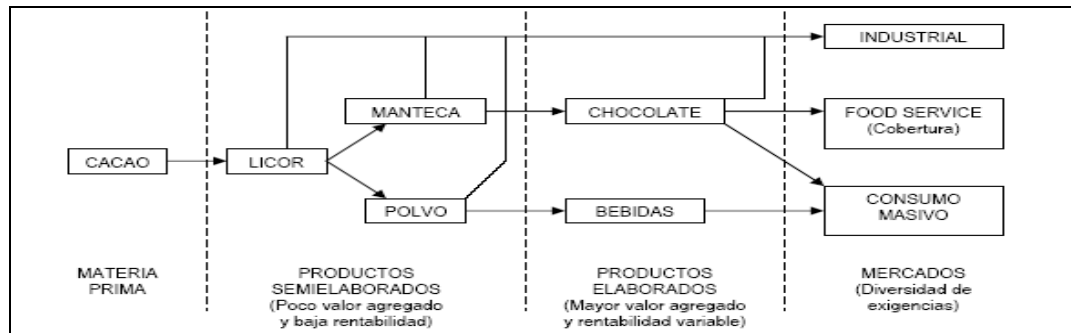
Ítem	Volumen
Bombón Artesanal diferente relleno	60 (Kg./mes)
Aproximadamente	10200 (unidades)

Fuente: elaboración con base a pruebas realizadas.

8.1.3 Proceso de Producción

A continuación en la figura 8-1 se describe el proceso general de producción para obtener diferentes productos

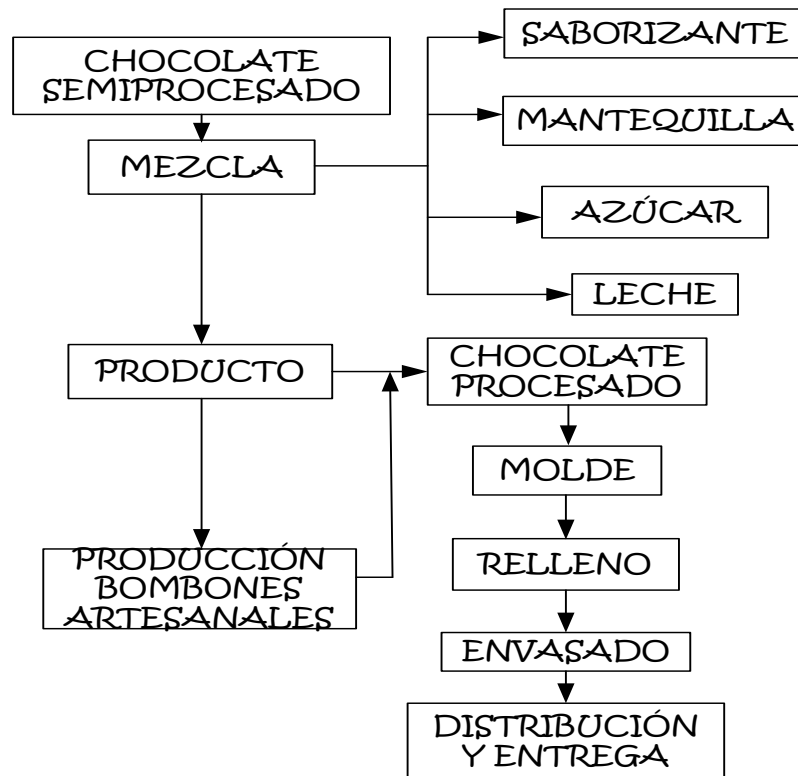
Figura 8-1
Chocolates Artesanales "LIZA": Proceso de Producción General



Fuente: elaboración con base a información obtenida del trabajo de Roberto Pérez Llanos

A continuación se describe el proceso de producción que tomara en cuenta la empresa LIZA.

Figura 8-2
Chocolates Artesanales "LIZA": Proceso de Producción



Fuente: elaboración propia

La figura 8-2 describe el proceso de producción que aplicara la empresa LIZA, a continuación se describe cada operación:

✓ **Chocolate Semiprocado.**

Se tendrá en almacén el chocolate semiprocado que se comprara de los proveedores.

✓ **Mezcla**

Para la obtención de chocolate procesado se procede a la mezcla de los insumos, azúcar, saborizante, leche y mantequilla; los insumos se mezclan en un recipiente para obtener una pasta viscosa que será utilizada en la producción de bombones artesanales.

✓ **Producción Bombones Artesanales.**

Para el proceso de producción de los bombones artesanales se considera las siguientes operaciones:

↪ **Molde.**

La pasta viscosa (chocolate procesado caliente) se emplaza en los moldes y se espera a que enfrié para luego rellenar.

↪ **Relleno**

Se coloca el relleno (varía según pedido) en los moldes y luego se procede a tapar con la pasta de chocolate.

↪ **Envase**

Los bombones deben enfriar ara ponerlos en el envase.

↪ **Distribución y Entrega**

Los bombones envasados se colocan en almacén de producto terminado a la espera de ser distribuidos y entregados.

8.1.4 Tiempo de Producción

Para determinar el tiempo de producción de bombones artesanales se realizaron pruebas las cuales se describen a continuación.

Cuadro 8-4

Chocolates Artesanales "LIZA": Tiempo de producción

Cantidad (Kg.)	Tiempo de Producción (min.)
1	5
5	25
10	60
100	180

Fuente: elaboración con base a pruebas realizadas

El cuadro 8-4 describe el tiempo de producción en minutos, ya que el proceso para producir bombones artesanales no es complicado y el tiempo de producción es menor. Es por esta razón que el producir 100 (Kg.) de bombones tarda 180 (min.) aproximadamente 3 horas, esto porque ya se tiene el molde y el relleno a la mano.

8.1.5 Financiamiento y Costos de Producción

Para que la empresa entre en funcionamiento se requiere financiamiento de alguna entidad financiera, el financiamiento para capital de trabajo, equipo y materia prima e insumos, es aproximadamente de \$us.5000. Las financieras que podrían prestar el servicio son las siguientes:

Cuadro 8-5

Chocolates Artesanales "LIZA": Financiamiento

Entidad Financiera	Préstamo (\$us)	Tasa de Interés %
Prodem	5000	5
Fortaleza	4000	6
Banco Los Andes	4000	6

Fuente: elaboración propia con base a información entidades financieras

El costo de producción de la empresa, considerando solo la parte productiva necesitara aproximadamente \$us. 2500

8.1.6 Necesidades de capacitación dentro del Proceso Productivo.

Los operarios deben ser capacitados constantemente en la elaboración de chocolate procesado, para adquirir nuevos sabores; en el proceso de producción de bombones artesanales, diferente tipo de rellenos, para ofertar al cliente nuevos sabores.

Las capacitaciones deben ser dadas desde el gerente general (dueño) hasta el último operario de la planta de producción.

Esto para que todos estén relacionados con el proceso de producción y si en algún momento faltara algún operario sustituirlo hasta contratar otro operario con las mismas características

8.1.7 Control de Calidad.

El control de calidad se realizara desde la elaboración del chocolate procesado;

- ✓ **Primero:** comprando chocolate semiprocado e insumos de proveedores que tengan certificación de calidad.
- ✓ **Segundo:** los operarios deberán estar con uniformes de acuerdo a lo especificado en las normas de seguridad e higiene industrial, donde se indica que:

Los operarios deben estar protegidos con zapatos, overoles, barbijos y gorros, esto para no contaminar la producción.

El lugar de trabajo debe estar desinfectado y limpio para practicar el buen manejo del producto.

Se debe tener especial cuidado en el envasado del producto final, ya que no puede existir ningún tipo de errores, este control se realizara con la hoja de ruta.

8.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Se considerara los siguientes puntos

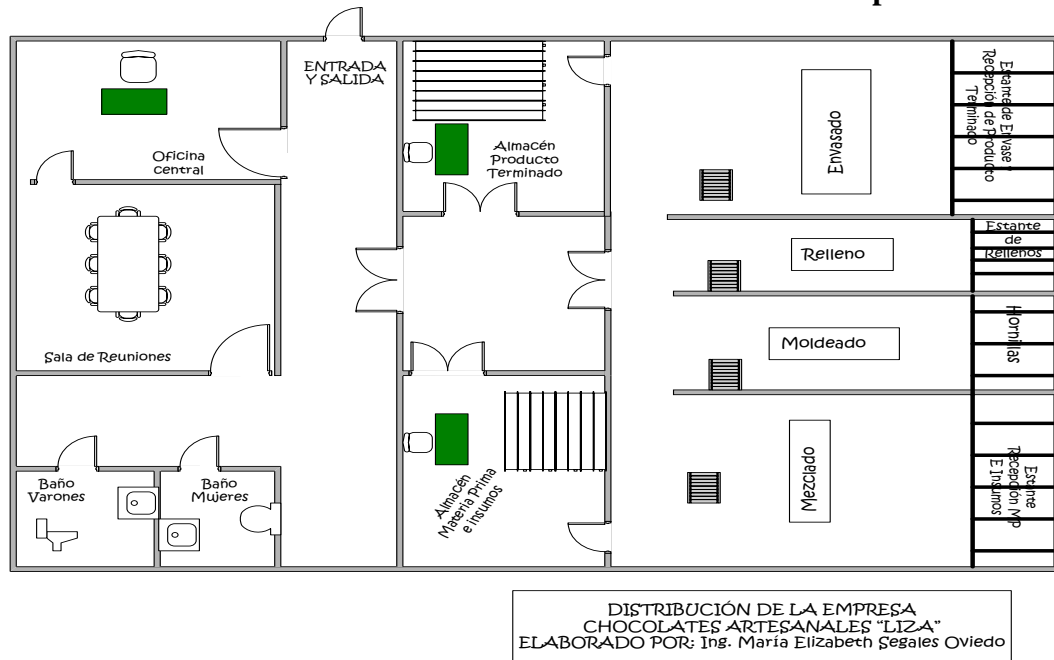
8.2.1 Localización del Proyecto

Como ya se mencionó la empresa estará localizada en la Av. Illampu por ser una zona de comercio y accesible a la materia prima e insumos.

8.2.2 Actividades Constructivas (Infraestructura)

A continuación se muestra la infraestructura de la empresa.

Figura 6-3
Chocolates Artesanales "LIZA": Distribución de la Empresa



La empresa *Chocolates Artesanales "LIZA"*, estará localizada en la calle Illampu de la ciudad de La Paz, la elección se la realizo después de efectuar un estudio de campo de las posibles zonas, avenidas y calles, se consideraron principalmente la avenida Buenos Aires por ser una zona comercial y accesible a los insumos y materia prima,

la Mariscal Santa Cruz por ser de fácil acceso para los clientes; pero se decidió los ambientes ubicados en la calle Illampu ya que esta es accesible tanto para la adquisición de materia prima e insumos, como para los clientes.

Además se consideró esta calle por estar localizada estratégicamente ya que es ahí donde se encuentran los productores de cotillones para eventos sociales, con los cuales más adelante se podrá hacer una alianza estratégica.

El costo de anticrético de los ambientes para el taller, oficinas y tienda, es aproximadamente de \$us 5000.

En este lugar se encuentran edificios diseñados para oficinas, tiendas, lo que se podría realizar es adecuar las instalaciones para el taller artesanal, ya que no es complicado el proceso de producción de chocolates artesanales.

La dispersión y distribución de los productos no es ningún obstáculo ya que la empresa contara con un pequeño minibús el cual servirá para la pronta distribución y entrega del producto.

Ya que la materia prima se importa de los departamentos del Beni y Santa Cruz, el proveedor se encargara de la entrega de la misma. Los insumos se los comprara de los alrededores de donde se encuentra el taller

La empresa de *Chocolates Artesanales "LIZA"*, se ubicara en cuatro ambientes en un mismo departamento, a continuación se describirá lo siguiente:

- a. **Oficinas, Tienda, Taller Artesanal de Producción y Almacén de Materia Prima.** Tanto las oficinas tienda y el taller se encontraran en un departamento que será dividido en tres ambientes.

- ✓ **Oficinas:** se maneja toda la documentación para los pedidos, y un ambiente donde se tenga muestras de los diferentes moldes, diseño del logo o nombre del cliente, lista de rellenos (diferentes sabores)
- ✓ **Tienda:** donde se tendrá en exposición para la venta diferentes productos, para toda ocasión.
- ✓ **Taller Artesanal de Producción:** el ambiente estará adecuado para la producción de chocolates artesanales, donde se encontrará el equipo necesario para producción, seguridad e higiene industrial, adecuado bajo las especificaciones de salubridad.
- ✓ **Almacén de Materia Prima:** se encontrará adecuado para la recepción de grano de cacao.

8.2.3 Requerimientos de Presentación.

La presentación de un producto es importante ya que son aceptados por la apariencia que muestran, por lo tanto por lo tanto se considerará lo siguiente:

1. **Envase:** Por ser un producto del rubro alimenticio se considera un envase reforzado, a continuación se describe el envase:
 - ✓ Caja, con divisiones para colocar las bandejas donde se encontrarán los chocolates.
2. **Etiqueta:** Para no contaminar el producto la etiqueta se encontrará en la caja.
3. **Cientes:** El cliente el momento de realizar el pedido dará pautas de cómo quiere que sea entregado el producto, pero principalmente este será transportado en cajas especiales para que el producto no sea maltratado ni contaminado. En qué lugar quiere recibirlo y como quiere que se lo acomode.
4. **Costos, Volúmenes de Venta previstos:** La empresa tendrá un plan de costos de producción por pedido (se verá en el capítulo de inversión y

financiamiento), al igual que el volumen de venta, este se considerara de acuerdo a la cantidad de pedidos que se realicen por día, semana y mes.

5. Logística y Proveedores: a continuación se describe las características del producto, del envase y de la etiqueta

✓ **Características del producto (Chocolates Artesanales, para eventos sociales)**

Diseño: diferentes colores y dibujos

Relleno: diferentes sabores

✓ **Características del envase**

Tipo: Caja de cartón

Tamaño: Diferentes tamaños, pequeños, medianos y grandes (varía dependiendo del producto a distribuir)

Presentación: Cajas especiales con divisiones para las bandejas de plástico

✓ **Características de la Etiqueta**

Diseño: El logo de la empresa con colores que identifiquen el producto.

Tamaño: Varía según la caja

Leyendas: *Chocolates Artesanales LIZA* "DULZURA QUE DIFERENCIA SU PERSONALIDAD"

8.2.4 Especificaciones del Producto

El producto Chocolates artesanales es de fácil manejo, el envase que se necesitara son bandejas de plástico con tapa para proporcionar seguridad e higiene. El envase tendrá una etiqueta que dé instrucciones de cómo está elaborado el producto y como debe ser manejado.

8.2.5 Diseño Área de Producción: Componentes Técnicos y Tecnológicos

Aspectos Técnicos y Tecnológicos



En la elaboración del producto “chocolates artesanales” hay ausencia de tecnología, al ser un producto 100% artesanal.

Se utilizará la técnica de producir manualmente un producto de calidad, tomando en cuenta moldes diseñados especialmente para el cliente. Se producirá desde el mezclado, de cacao para la obtención de chocolate hasta el envasado, todo manualmente y con sugerencia del cliente.

A continuación se describe el proceso de elaboración de la cobertura de chocolate para la elaboración de bombones de diferentes diseños y sabores lo cual elaborara la empresa de *Chocolates Artesanales “LIZA”*

Las semillas de cacao, se analizan, con un examen ocular, de color y olor. El cacao puede ser “cacao forastero” y “cacao criollo”.

Luego de pesar los sacos con pepa de cacao, se traslada al almacén. El almacenamiento puede variar dependiendo de las características del almacén de la empresa. Para la prevención de crecimientos de microorganismos en el grano, se usan focos de luz ultravioleta.

Se debe determinar el porcentaje de humedad, contenido de grasa, con un muestreo adecuado. Si la humedad de la pepa está por encima de los límites permitidos se debe pasar a la fase de torrefacción.

- 1. Secado y tostado del cacao.** El proveedor de cacao, se encargara de proporcionar el grano seleccionado, secado y tostado para la siguiente operación.
- 2. Triturado.** El grano tostado pasa a la trituration donde el personal especializado realizara esta operación manualmente en un molino.

- 3. Molienda.** Se obtiene el licor de cacao y pasta de cacao saliendo a 102 a 115 °C en estado líquido. La pasta obtenida se recibe en recipientes que son mantenidos a 50°C para luego cargarlos a la prensa.
- 4. Prensado.** Se utiliza prensas verticales, donde se carga la pasta de cacao la pasta que se carga esta entre 30 a 32 Kg. y el tiempo de prensado va de 22 a 29 min. La manteca de cacao obtenida sirve como aditamento en la preparación de chocolates y es el ingrediente principal del chocolate blanco, la torta de cacao que resulta del prensado, se convierte en la cocoa.
- 5. Refinado.** Con esta operación se hace más fina, la manteca de cacao y el licor de cacao que se mezclan en la refinadora, se logran finura y textura de suavidad apropiada. En este proceso se mezclan los componentes del chocolate y se lleva a cabo la reducción granulométrica. La refinadora cuenta con paletas rotatorias ubicadas en la pared interior de la misma. El tiempo de refinación varía entre 24 a 48 hr. La temperatura máxima de trabajo es de 55° C. Los resultados obtenidos dan las características granulométricas y el sabor.
- 6. Conchado.** En esta operación es donde se logra obtener el chocolate puro propiamente dicho. De esta operación parte el chocolate para su tratamiento en las distintas líneas de producción que pueden ser: tabletas, chocolates de mesa, cobertura, bombones, etc.

CAPITULO IX: INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

9.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

9.1.1 Inversión del Proyecto

Para poner en práctica el proyecto se necesitara una inversión aproximada de \$us. 10000 para capital de trabajo, compra de equipos y otros gastos.

Se podría realizar alianzas estratégicas con inversionistas, son una alternativa muy interesante ya que considera dos empresas con interese paralelos que unen esfuerzos con un fin común. Estas alianzas se las puede realizar con los proveedores de materia prime e insumos.

9.1.2 Estructura del Financiamiento Requerido

Existen varios tipos de financiamiento, en la actualidad tanto el gobierno como las entidades financieras se abocaron a financiar proyectos para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, es a este sector al cual están apoyando con tasas de interés bajas.

La estructura para conseguir financiamiento es el siguiente:

- Visitar las entidades financieras que otorgan crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas
- Elaborar el plan de negocios, donde indicara las características del proyecto
- Para acceder a un préstamo o financiamiento, el solicitante no debe tener créditos en otras entidades financieras
- Se deberá revisar las tasas de interés, es mejor tomar en cuenta la más baja y la ventaja que las entidades financieras den.

9.2 COSTOS E INGRESOS

Se considerara los costos e ingresos aproximados y proyectados durante cinco años como mínimo

9.2.1 Costos Anuales Proyectados

A continuación se describen los costos anuales proyectados, del proceso de producción, de administración, comercialización y ventas

Cuadro 9-1
Chocolates Artesanales "LIZA": Costos Anuales Proyectados

Año 1			Año 4		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	9060	108720	Administrativo	14014	168168
Comercial y ventas	1100	13200	Comercial y ventas	1165	13980
Producción	1075	12900	Producción	1100	13200
Total	11235	134820	Total	16279	195348
Año 2			Año 5		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	10010	120120	Administrativo	16590	199080
Comercial y ventas	1160	13920	Comercial y ventas	1170	14040
Producción	1095	13140	Producción	1150	13800
Total	12265	147180	Total	18910	226920
Año 3					
Costo	Bs./mes	Bs.año			
Administrativo	12730	152760			
Comercial y ventas	1150	13800			
Producción	1085	13020			
Total	14965	179580			

Fuente: elaboración con base a los cuadros 6-6, 7-1

El cuadro 9-1 describe los costos mensuales y anuales proyectados

9.2.2 Análisis de Sensibilidad Costos Proyectados

Para realizar el análisis de sensibilidad de los costos proyectados se realizó un aumento del 5% en los costos proyectados manteniendo los ingresos inicialmente

proyectados iguales. A continuación en los siguientes cuadros se observa el aumento del 5% en los costos proyectados para cinco años.

Cuadro 9-2

Chocolates Artesanales "LIZA": Análisis de Sensibilidad Costos Anuales Proyectados (5%)

Año 1			Año 4		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	9513	114156	Administrativo	14714,7	176576,4
Comercial y ventas	1155	13860	Comercial y ventas	1223,25	14679
Producción	1128,75	13545	Producción	1155	13860
Total	11796,75	141561	Total	16279	205115,4
Año 2			Año 5		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	10510,5	126126	Administrativo	17419,5	209034
Comercial y ventas	1218	14616	Comercial y ventas	1228	14736
Producción	1149,75	13797	Producción	1207,5	14490
Total	12878,25	154539	Total	19855	226920
Año 3					
Costo	Bs./mes	Bs.año			
Administrativo	13366,5	160398			
Comercial y ventas	1207,5	14490			
Producción	1139,25	13671			
Total	15713,25	188559			

Para realizar el análisis de sensibilidad de los costos proyectados se realizó un aumento del 10% en los costos proyectados manteniendo los ingresos inicialmente proyectados iguales.

A continuación en los siguientes cuadros se observa el aumento del 10% en los costos proyectados para cinco años.

Cuadro 9-3

Chocolates Artesanales "LIZA": Análisis de Sensibilidad Costos Anuales Proyectados (10%)

Año 1			Año 4		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	9966	119592	Administrativo	15415,4	184984,8
Comercial y ventas	1210	14520	Comercial y ventas	1281,5	15378
Producción	1182,5	14190	Producción	1210	14520
Total	12358,5	148302	Total	17906,9	214882,8
Año 2			Año 5		
Costo	Bs./mes	Bs.año	Costo	Bs./mes	Bs.año
Administrativo	11011	132132	Administrativo	18249	218988
Comercial y ventas	1276	15312	Comercial y ventas	1287	15444
Producción	1204,5	14454	Producción	1265	15180
Total	12265	161898	Total	20801	249612
Año 3					
Costo	Bs./mes	Bs.año			
Administrativo	14003	168036			
Comercial y ventas	1265	15180			
Producción	1193,5	14322			
Total	16461,5	197538			

9.2.3 Ingresos Anuales Proyectados

En el cuadro siguiente se describe los ingresos por venta, se considerara la producción mensual y el precio de venta final por kilo de producto vendido.

Cuadro 9-4

Chocolates Artesanales “LIZA”: Ingresos Anuales Proyectados

Año 1				Año 3			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	250,00	55,00	13750,00	Enero	360,00	60,00	21600,00
Febrero	250,00	55,00	13750,00	Febrero	360,00	60,00	21600,00
Marzo	250,00	55,00	13750,00	Marzo	360,00	60,00	21600,00
Abril	250,00	55,00	13750,00	Abril	360,00	60,00	25200,00
Mayo	280,00	55,00	15400,00	Mayo	444,78	60,00	26686,80
Junio	250,00	55,00	13750,00	Junio	360,00	60,00	21600,00
Julio	250,00	55,00	13750,00	Julio	360,00	60,00	21600,00
Agosto	250,00	55,00	13750,00	Agosto	360,00	60,00	21600,00
Septiembre	280,00	55,00	15400,00	Septiembre	444,78	60,00	26686,80
Octubre	250,00	55,00	13750,00	Octubre	360,00	60,00	21600,00
Noviembre	250,00	55,00	13750,00	Noviembre	360,00	60,00	21600,00
Diciembre	280,00	55,00	15400,00	Diciembre	444,78	60,00	26686,80
TOTAL (Kg./año)	3090,00	55,00	169950,00	TOTAL (Kg./año)	4574,34	60,00	278060,40
Año 2				Año 4			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	300,00	60,00	18000,00	Enero	432,00	60,00	25920,00
Febrero	300,00	60,00	18000,00	Febrero	432,00	60,00	25920,00
Marzo	300,00	60,00	18000,00	Marzo	432,00	60,00	25920,00
Abril	300,00	60,00	18000,00	Abril	432,00	60,00	25920,00
Mayo	353,00	60,00	21180,00	Mayo	560,43	60,00	33625,80
Junio	300,00	60,00	18000,00	Junio	432,00	60,00	25920,00
Julio	300,00	60,00	18000,00	Julio	432,00	60,00	25920,00
Agosto	300,00	60,00	18000,00	Agosto	432,00	60,00	25920,00
Septiembre	353,00	60,00	21180,00	Septiembre	560,43	60,00	33625,80
Octubre	300,00	60,00	18000,00	Octubre	432,00	60,00	25920,00
Noviembre	300,00	60,00	18000,00	Noviembre	432,00	60,00	25920,00
Diciembre	353,00	60,00	21180,00	Diciembre	560,43	60,00	33625,80
TOTAL (Kg./año)	3759,00	60,00	225540,00	TOTAL (Kg./año)	5569,29	60,00	334157,40
Año 5							
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)				
Enero	518,40	60,00	31104,00				
Febrero	518,40	60,00	31104,00				
Marzo	518,40	60,00	31104,00				
Abril	518,40	60,00	31104,00				
Mayo	706,14	60,00	42368,40				
Junio	518,40	60,00	31104,00				
Julio	518,40	60,00	31104,00				
Agosto	518,40	60,00	31104,00				
Septiembre	706,14	60,00	42368,40				
Octubre	518,40	60,00	31104,00				
Noviembre	518,40	60,00	31104,00				
Diciembre	706,14	60,00	42368,40				
TOTAL (Kg./año)	6784,02	60,00	407041,20				

Fuente: elaboración propia con estimados

El cuadro describe los ingresos que se tendrían por mes y el ingreso anual, la proyección se realizó para cinco años.

9.2.4 Análisis de Sensibilidad Ingresos Projectados

Para el análisis de sensibilidad se considerara una reducción del 5% en los ingresos proyectados manteniendo los costos inicialmente proyectados iguales. A continuación se describe en el cuadro los ingresos proyectados con una reducción del 5%, para cinco años

Cuadro 9-5

Chocolates Artesanales "LIZA": Análisis de Sensibilidad Ingresos Anuales Projectados (5%)

Año 1				Año 3			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Bs.)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Bs.)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	237,50	55,00	13062,50	Enero	342,00	60,00	20520,00
Febrero	237,50	55,00	13062,50	Febrero	342,00	60,00	20520,00
Marzo	237,50	55,00	13062,50	Marzo	342,00	60,00	20520,00
Abril	237,50	55,00	13062,50	Abril	342,00	60,00	20520,00
Mayo	266,00	55,00	14630,00	Mayo	422,54	60,00	25352,40
Junio	237,50	55,00	13062,50	Junio	342,00	60,00	20520,00
Julio	237,50	55,00	13062,50	Julio	342,00	60,00	20520,00
Agosto	237,50	55,00	13062,50	Agosto	342,00	60,00	20520,00
Septiembre	266,00	55,00	14630,00	Septiembre	422,54	60,00	25352,40
Octubre	237,50	55,00	13062,50	Octubre	342,00	60,00	20520,00
Noviembre	237,50	55,00	13062,50	Noviembre	342,00	60,00	20520,00
Diciembre	266,00	55,00	14630,00	Diciembre	422,54	60,00	25352,40
TOTAL (Kg./año)	2935,50	55,00	161452,50	TOTAL (Kg./año)	4345,62	55,00	260737,20
Año 2				Año 4			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Bs.)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Bs.)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	285,00	60,00	17100,00	Enero	410,40	60,00	24624,00
Febrero	285,00	60,00	17100,00	Febrero	410,40	60,00	24624,00
Marzo	285,00	60,00	17100,00	Marzo	410,40	60,00	24624,00
Abril	285,00	60,00	17100,00	Abril	410,40	60,00	24624,00
Mayo	335,35	60,00	20121,00	Mayo	532,41	60,00	31944,60
Junio	285,00	60,00	17100,00	Junio	410,40	60,00	24624,00
Julio	285,00	60,00	17100,00	Julio	410,40	60,00	24624,00
Agosto	285,00	60,00	17100,00	Agosto	410,40	60,00	24624,00
Septiembre	335,35	60,00	20121,00	Septiembre	532,41	60,00	31944,60
Octubre	285,00	60,00	17100,00	Octubre	410,40	60,00	24624,00
Noviembre	285,00	60,00	17100,00	Noviembre	410,40	60,00	24624,00
Diciembre	335,35	60,00	20121,00	Diciembre	532,41	60,00	31944,60
TOTAL (Kg./año)	3571,05	60,00	214263,00	TOTAL (Kg./año)	5290,83	60,00	317449,80
Año 5							
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Bs.)	Ingreso (Bs.mes)				
Enero	492,48	60,00	29548,80				
Febrero	492,48	60,00	29548,80				
Marzo	492,48	60,00	29548,80				
Abril	492,48	60,00	29548,80				
Mayo	670,83	60,00	40249,80				
Junio	492,48	60,00	29548,80				
Julio	492,48	60,00	29548,80				
Agosto	492,48	60,00	29548,80				
Septiembre	670,83	60,00	40249,80				
Octubre	492,48	60,00	29548,80				
Noviembre	492,48	60,00	29548,80				
Diciembre	670,83	60,00	40249,80				
TOTAL (Kg./año)	6444,81	60,00	386688,60				

Para el análisis de sensibilidad se considerara una reducción del 10% en los ingresos proyectados manteniendo los costos inicialmente proyectados iguales. A continuación se describe en el cuadro los ingresos proyectados con una reducción del 10%, para cinco años

Cuadro 9-6

Chocolates Artesanales "LIZA": Análisis de Sensibilidad Ingresos Anuales Proyectados (10%)

Año 1				Año 3			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	225,00	55,00	12375,00	Enero	324,00	60,00	19440,00
Febrero	225,00	55,00	12375,00	Febrero	324,00	60,00	19440,00
Marzo	225,00	55,00	12375,00	Marzo	324,00	60,00	19440,00
Abril	225,00	55,00	12375,00	Abril	324,00	60,00	19440,00
Mayo	252,00	55,00	13860,00	Mayo	400,30	60,00	24018,00
Junio	225,00	55,00	12375,00	Junio	324,00	60,00	19440,00
Julio	225,00	55,00	12375,00	Julio	324,00	60,00	19440,00
Agosto	225,00	55,00	12375,00	Agosto	324,00	60,00	19440,00
Septiembre	252,00	55,00	13860,00	Septiembre	400,30	60,00	24018,00
Octubre	225,00	55,00	12375,00	Octubre	324,00	60,00	19440,00
Noviembre	225,00	55,00	12375,00	Noviembre	324,00	60,00	19440,00
Diciembre	252,00	55,00	13860,00	Diciembre	400,30	60,00	24018,00
TOTAL (Kg./año)	2781,00	55,00	152955,00	TOTAL (Kg./año)	4116,90	60,00	247014,00
Año 2				Año 4			
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)	Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)
Enero	270,00	60,00	16200,00	Enero	388,80	60,00	23328,00
Febrero	270,00	60,00	16200,00	Febrero	388,80	60,00	23328,00
Marzo	270,00	60,00	16200,00	Marzo	388,80	60,00	23328,00
Abril	270,00	60,00	16200,00	Abril	388,80	60,00	23328,00
Mayo	317,70	60,00	19062,00	Mayo	504,39	60,00	30263,40
Junio	270,00	60,00	16200,00	Junio	388,80	60,00	23328,00
Julio	270,00	60,00	16200,00	Julio	388,80	60,00	23328,00
Agosto	270,00	60,00	16200,00	Agosto	388,80	60,00	23328,00
Septiembre	317,70	60,00	19062,00	Septiembre	504,39	60,00	30263,40
Octubre	270,00	60,00	16200,00	Octubre	388,80	60,00	23328,00
Noviembre	270,00	60,00	16200,00	Noviembre	388,80	60,00	23328,00
Diciembre	317,70	60,00	19062,00	Diciembre	504,39	60,00	30263,40
TOTAL (Kg./año)	3383,10	60,00	202986,00	TOTAL (Kg./año)	5012,37	60,00	300742,20
Año 5							
Mes	Producción(Kg.mes)	Precio Unitario (Kg)	Ingreso (Bs.mes)				
Enero	466,16	60,00	27969,60				
Febrero	466,16	60,00	27969,60				
Marzo	466,16	60,00	27969,60				
Abril	466,16	60,00	27969,60				
Mayo	635,53	60,00	38131,80				
Junio	466,16	60,00	27969,60				
Julio	466,16	60,00	27969,60				
Agosto	466,16	60,00	27969,60				
Septiembre	635,53	60,00	38131,80				
Octubre	466,16	60,00	27969,60				
Noviembre	466,16	60,00	27969,60				
Diciembre	635,53	60,00	38131,80				
TOTAL (Kg./año)	6102,03	60,00	366121,80				

9.2.5 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas

El cuadro siguiente refleja el estado de pérdidas y ganancias proyectado para cinco años.

Cuadro 9-7

Chocolates Artesanales "LIZA": Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Item	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos Netos	169950,00	225540,00	278060,40	334157,40	407041,20
Costo Administrativo	108320,00	120120,00	152760,00	168168,00	199080,00
Costo Comercial y ventas	13200,00	13920,00	13800,00	13980,00	14040,00
Costo de Producción	12900,00	13140,00	13020,00	13200,00	13800,00
Total Costos	134420,00	147180,00	179580,00	195348,00	226920,00
Utilidad Bruta	35530,00	78360,00	98480,40	138809,40	180121,20
Impuesto a las Utilidades 25%	8882,50	19590,00	24620,10	34702,35	45030,30
Utilidad Neta	26647,50	58770,00	73860,30	104107,05	135090,90

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

9.2.6 Análisis de Sensibilidad Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación el cuadro 9-8, describe el análisis de sensibilidad del Estado de Pérdidas y Ganancias, a un 5% de aumento en los costos manteniendo el ingreso actual.

Cuadro 9-8
Chocolates Artesanales "LIZA": Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Item	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos Netos	169950,00	225540,00	278060,40	334157,40	407041,20
Costo Administrativo	113736,00	126126,00	160398,00	176576,40	209034,00
Costo Comercial y ventas	13860,00	14616,00	14496,00	14676,00	14748,00
Costo de Producción	13548,00	13800,00	13668,00	13860,00	14496,00
Total Costos	141144,00	154542,00	188562,00	205112,40	238278,00
Utilidad Bruta	28806,00	70998,00	89498,40	100506,00	168763,20
Impuesto a las Utilidades 25%	7201,50	17749,50	22374,60	25126,50	42190,80
Utilidad Neta	21604,50	31938,75	67123,80	75379,50	126572,40

Se puede observar en el cuadro 9-8 que si se aumentara en un 5% los costos y se mantiene los ingresos; el primer año se tendría una utilidad neta mínima de Bs. 21604,50, que sería un logro ya que lo más importante es el incremento de los costos (materia prima, gastos administrativos, etc.)

A continuación el cuadro 9-9, describe el análisis de sensibilidad del Estado de Pérdidas y Ganancias, a un 10% de aumento en los costos manteniendo el ingreso actual.

Cuadro 9-9
Chocolates Artesanales "LIZA": Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Item	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos Netos	169950,00	225540,00	278060,40	334157,40	407041,20
Costo Administrativo	119150,20	132132,00	168036,00	184984,80	218988,00
Costo Comercial y ventas	14520,00	15312,00	14180,00	15384,00	15444,00
Costo de Producción	14196,00	14460,00	14328,00	14520,00	15180,00
Total Costos	147866,20	161904,00	196544,00	214888,80	249612,00
Utilidad Bruta	22083,80	63636,00	81516,40	119268,60	157429,20
Impuesto a las Utilidades 25%	5520,95	15909,00	20379,10	29817,15	39357,30
Utilidad Neta	16562,85	47727,00	61137,30	89451,45	118071,90

Se puede observar en el cuadro 9-9 que si se aumentara en un 10% los costos y se mantiene los ingresos actuales, se tendrá el primer año una utilidad de Bs.16562,85 el dato nos permite observar que la empresa está por buen camino y aunque suban los costos las utilidades seguirán siendo aceptables.

Se llega a la conclusión de que si se aumentara el costo a un 5 y 10 % y se mantiene los ingresos actuales se tendría una utilidad neta menor a la utilidad obtenida con los datos actuales pero no se tendría una pérdida considerable, lo que se demuestra es que si se lograría cubrir las expectativas puestas en el proyecto.

A continuación el cuadro 9-10, describe el análisis de sensibilidad del Estado de Pérdidas y Ganancias, a un 5% de reducción de ingresos manteniendo los costos actuales.

Cuadro 9-10
Chocolates Artesanales "LIZA": Estado de Pérdidas y Ganancias Projectados

Item	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos Netos	161452,50	214263,00	260737,20	317449,53	386689,14
Costo Administrativo	108320,00	120120,00	152760,00	168168,00	199080,00
Costo Comercial y ventas	13200,00	13920,00	13800,00	13980,00	14040,00
Costo de Producción	12900,00	13140,00	13020,00	13200,00	13800,00
Total Costos	134420,00	147180,00	179580,00	195348,00	226920,00
Utilidad Bruta	27032,50	67083,00	81157,20	122101,53	159769,14
Impuesto a las Utilidades 25%	6758,13	16770,75	20289,30	30525,38	39942,29
Utilidad Neta	20274,38	50312,25	60867,90	91576,15	119826,86

El cuadro demuestra que si se reduce el ingreso al 5% y se mantiene los costos actuales se tendría una utilidad neta de Bs.20274,38 el primer año ya los siguientes años proyectados se tendrá una utilidad neta mayor que ayudaría a recuperar lo invertido.

A continuación el cuadro 9-11, describe el análisis de sensibilidad del Estado de Pérdidas y Ganancias, a un 10% de reducción de ingresos manteniendo los costos actuales.

Cuadro 9-11

Chocolates Artesanales "LIZA": Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Item	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos Netos	152955,00	202986,00	247014,00	300742,20	366121,80
Costo Administrativo	108320,00	120120,00	152760,00	168168,00	199080,00
Costo Comercial y ventas	13200,00	13920,00	13800,00	13980,00	14040,00
Costo de Producción	12900,00	13140,00	13020,00	13200,00	13800,00
Total Costos	134420,00	147180,00	179580,00	195348,00	226920,00
Utilidad Bruta	18535,00	55806,00	67434,00	105394,20	139201,80
Impuesto a las Utilidades 25%	4633,75	13951,50	10153,50	26348,55	34800,45
Utilidad Neta	13901,25	41854,50	57280,50	79045,65	104401,35

El cuadro 9-10, demuestra que si se reduce los ingresos a un 10% se tendría una pérdida significativa y el primer año se tendría una utilidad de Bs.13901,25 que sería la recuperación de lo invertido en la implementación del proyecto.

9.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

9.3.1 Flujo de Caja Puro

Cuadro 9-12

Chocolates Artesanales "LIZA": Flujo de Caja (Puro)

Periodo (años)	Inversiones (Bs.)	Ingresos (Bs.)	Costo (Bs.)	Impuestos	Flujo (Bs.)
0	80000				-80000
1		169950,00	134820	2257,50	32872,50
2		225540,00	147180	12825,00	65535,00
3		278060,40	179580	17915,10	80565,30
4		334157,40	195348	27907,35	110902,05
5		407041,20	226920	38070,30	142050,90

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

El flujo de caja servirá de apoyo para el cálculo de los indicadores económicos

A continuación se calcula el indicador económico

$$VAN = - I + F/(1+i)^n$$

$$VAN = -80000 + 32872,50/(1.10) + 65535/(1.10)^2 + 80565,30/(1.10)^3 + 110902,05/(1.10)^4 + 142050,90/(1.10)^5$$

$$VAN = 228525,18(\text{Bs.})$$

El indicador económico VAN, indica que el proyecto es factible y se podría poner en practica

9.3.2 Análisis de sensibilidad Flujo de Caja

Al 5% de aumento en los costos manteniendo los ingresos actuales

Cuadro 9-13

Chocolates Artesanales "LIZA": Flujo de Caja (análisis de sensibilidad)

Periodo (años)	Inversiones (Bs.)	Ingresos (Bs.)	Costo (Bs.)	Impuestos	Flujo (Bs.)
0	80000				-80000
1		169950,00	141144,00	7201,50	21604,5
2		225540,00	154542,00	17749,50	53248,5
3		278060,40	188562,00	22374,60	67123,8
4		334157,40	205112,40	25126,50	103918,5
5		407041,20	238278,00	42190,80	126572,4

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

A continuación se calcula el indicador económico

$$VAN = - I + F/(1+i)^n$$

$$VAN = -80000 + 21604,5/(1.10) + 53248,5/(1.10)^2 + 67123,8/(1.10)^3 + 103918,5/(1.10)^4 + 126572,4/(1.10)^5$$

$$VAN = 183647,36 \text{ (Bs.)}$$

El indicador económico VAN, indica que el proyecto es factible y se podría poner en practica

Al 10% de aumento en los costos manteniendo los ingresos actuales

Cuadro 9-14

Chocolates Artesanales "LIZA": Flujo de Caja (análisis de sensibilidad)

Periodo (años)	Inversiones (Bs.)	Ingresos (Bs.)	Costo (Bs.)	Impuestos	Flujo (Bs.)
0	80000				-80000
1		169950,00	147866,20	5520,95	16562,85
2		225540,00	161904,00	15909,00	47727,00
3		278060,40	196544,00	20379,10	61137,30
4		334157,40	214888,80	29817,15	89451,45
5		407041,20	249612,00	39357,30	118071,90

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

A continuación se calcula el indicador económico

$$VAN = - I + F/(1+i)^n$$

$$VAN = -80000 + 16562,85/(1.10) + 47727/(1.10)^2 + 61137,30/(1.10)^3 + 89451,45/(1.10)^4 + 117071,90/(1.10)^5$$

$$VAN = 154844,75 \text{ (Bs.)}$$

El indicador económico VAN, indica que el proyecto es factible y se podría poner en practica

Al 5% de reducción en los ingresos manteniendo los costos actuales

Cuadro 9-15

Chocolates Artesanales "LIZA": Flujo de Caja (análisis de sensibilidad)

Periodo (años)	Inversiones (Bs.)	Ingresos (Bs.)	Costo (Bs.)	Impuestos	Flujo (Bs.)
0	80000				-80000
1		161452,50	134820	6758,13	19874,37
2		214263,00	147180	16770,75	50312,25
3		260737,20	179580	20289,30	60867,90
4		317449,53	195348	30525,38	91576,15
5		386689,14	226920	39942,29	119826,85

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

A continuación se calcula el indicador económico

$$VAN = - I + F/(1+i)^n$$

$$VAN = -80000 + 19874,37/(1.10) + 50312,25/(1.10)^2 + 60867,90/(1.10)^3 + 91576,15/(1.10)^4 + 119826,85/(1.10)^5$$

$$VAN = 162329,46 \text{ (Bs.)}$$

El indicador económico VAN, indica que el proyecto es factible y se podría poner en practica

Al 10% de reducción en los ingresos manteniendo los costos actuales

Cuadro 9-16

Chocolates Artesanales "LIZA": Flujo de Caja (análisis de sensibilidad)

Periodo (años)	Inversiones (Bs.)	Ingresos (Bs.)	Costo (Bs.)	Impuestos	Flujo (Bs.)
0	80000				-80000
1		152955,00	134820	4633,75	13501,25
2		202986,00	147180	13951,50	41854,50
3		247014,00	179580	10153,50	57280,50
4		300742,20	195348	26348,55	79045,65
5		366121,80	226920	34800,45	104401,35

Fuente: elaboración con base a cálculos de ingreso y costos

A continuación se calcula el indicador económico

$$VAN = - I + F/(1+i)^n$$

$$VAN = -80000 + 13501,25/(1.10) + 41854,50/(1.10)^2 + 57280,50/(1.10)^3 + 79045,65/(1.10)^4 + 104401,35/(1.10)^5$$

$$VAN = 128714,12 \text{ (Bs.)}$$

El indicador económico VAN, indica que el proyecto es factible y se podría poner en practica

Cuadro 9-17

Chocolates Artesanales "LIZA": Indicadores (análisis de sensibilidad)

Indicador	Valor (Bs.)
VAN (5% aumento costo)	183.647,36
VAN (10% aumento costo)	154.844,75
VAN (5% reducción ingresos)	162.329,46
VAN (10% reducción ingresos)	128.714,12

Fuente: información obtenida con base a los cuadros 9-13, 9-14, 9-15, 9-16

El análisis de sensibilidad indica que el proyecto es factible. Aunque se aumente los costos a 5 y 10 % y se reduzca los ingresos al 5 y 10%, el proyecto tendrá utilidad positiva y lo que permite ver es que la inversión se recuperara y además se podrá seguir invirtiendo, ya que el proyecto es factible.

CAPITULO X: PUESTO EN MARCHA DEL PROYECTO

10.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Las empresas para que tengan éxito, deben establecerse combinando tres elementos:

- Idea de Negocio
- Capital
- Equipo de dirección

Sin una idea de negocio no hay ninguna empresa. Sin, embargo la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo. Muchas personas están tan enamoradas de su idea que son incapaces de darse cuenta que dicha idea, como mucho, es el punto de partida de un largo proceso de desarrollo hasta lograr una Idea de Negocio perfectamente madura y que deberá superar difíciles retos antes incluso de que tenga la menor perspectiva de financiación y de lograr introducirse con éxito en el mercado.

La financiación es esencial. En Bolivia y América Latina hay capital disponible, por lo que aquellos proyectos que resulten prometedores desde el punto de vista de los inversionistas encontrarán, sin duda, financiación.

El equipo directivo es el elemento crítico a la hora de crear una empresa. Un buen equipo de trabajo debe considerar las siguientes características:

1. Debe contar con especialización, en el caso de la empresa *Chocolates Artesanales LIZA*, debe tener especialización en el manejo y producción de chocolates artesanales, además de saber diseñar y mezclar sabores.
2. El equipo directivo debe tener facilidad de comunicación para tener un sistema homogéneo
3. La directiva debe ser flexible a los cambios del mercado

Las empresas de fuerte crecimiento no son orquestas formadas por un solo músico; normalmente se llevan a cabo con un equipo de entre tres a cinco personas que tengan cualidades complementarias. Es perfectamente conocido que formar un equipo es un difícil proceso que exige mucho tiempo, energía y sensibilidad. Por ello hay que ponerse inmediatamente manos a la obra y seguir trabajando en ello durante todo el proceso de planificación.

10.1.1 Pasos para formalizar una empresa unipersonal

La empresa "Chocolates Artesanales, LIZA S.A.", se constituirá como **EMPRESA UNIPERSONAL**, bajo el manejo de una persona, para esto deberá cumplir con las responsabilidades y obligaciones con las diferentes instituciones gubernamentales como ser pago de impuestos, pago de seguro AFP's, caja nacional de Seguro Social inscripción a FUNDEMPRESA. Bajo las normas que actualmente rigen la materia en la República de Bolivia. Entre los requisitos que establece el Código de Comercio para la constitución de una empresa unipersonal. Ya que la empresa será unipersonal el capital de trabajo lo otorgara el dueño de la empresa, ya sea bajo préstamo de una entidad financiera o aporte propio.

Para la creación de una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco jurídico institucional que regula las actividades empresariales.

El camino de la formalidad consiste en 7 etapas básicas:

10.1.2 Caso Microempresa Unipersonal

A continuación se describe los 7 pasos importantes para contar con el registro en las diferentes instituciones, para cumplir con las obligaciones de ley.

I.- FUNDEMPRESA Control de Homónima / registro comercial

Paso 1.- Reserva de nombre duración 24 horas

Paso 2.- Llenado de formulario "solicitud de matrícula" adjuntar fotocopias de Cedula de identidad, balance de apertura (mayor de 10000.00 en activo fijo). Pago anual de Bs. 260.00, horarios de atención 08:00 a 16:00, dirección Av. Mariscal Santa Cruz Edificio Cámara Nacional de Comercio mezanine Telf. 2145440 2145442

www.fundempresa.gov.bo

II.- SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES SIN obtención del NIT

Paso 1.- Llenado de formulario "solicitud de empadronamiento 4591" adjuntar fotocopias de Cedula de identidad, factura de luz anverso y reverso.

Paso 2.- Entregar toda la documentación en ventanilla No1

Tramite sin costo, horarios de atención 08:00 a 16:00, dirección Av. Montes Telf. 800103444

www.impuestos.gov.bo

III.- GOBIERNO MUNICIPAL Licencia de Funcionamiento

Paso 1.- Llenar formulario 401 "padrón municipal de contribuyente"

Paso 2.- Llenar el formulario único de licencias de funcionamiento

Paso 3.- Presentar los siguientes documentos Fotocopia de Cedula de Identidad, NIT, factura de luz, y croquis de ubicación del negocio.

Trámite sin costo, horarios de atención 08:00 a 16:00, calle Mercado ex Banco del estado.

www.ci-lapaz.gov.bo

IV.- CAJA DE SALUD Número Patronal

Paso 1.- Afiliación de la empresa presentar los siguientes documentos: formulario AVC -01, 02, 03, carta dirigida al departamento de afiliación, Fotocopia de Cedula de Identidad, NIT, planilla de haberes, nómina del personal, y croquis de ubicación del negocio.

Paso 2.- Trámite costo de Bs. 14.00, los horarios de atención son 08:00 a 16:00, dirección Av. Mariscal Santa Cruz. Edif. Caja Nacional de Salud. Teléfonos 2333857 2333874

V.- AFP'S

Paso 1.- Llenar el formulario de inscripción del empleador

Paso 2.- Presentar los siguientes documentos Fotocopia de Cedula de Identidad, NIT, Inicio de actividades de la empresa (CNS)

Paso 3.- Trámite sin costo, horarios de atención 08:00 a 16:00, Plaza del estudiante duración del trámite 24 horas

<http://www.prevision.com.bo>

<http://www.afp-futuro.com>

VI.- MINISTERIO DE TRABAJO

Paso 1.- Llenar formulario único de registro, presentar planilla de salarios

Paso 2.- Depósito bancario de Bs. 50.00

Paso 3.- Presentar los siguientes documentos en ventanilla No 1

Horarios de atención 08:00 a 16:00, calle mercado esquina yanacocha teléfonos 2408606

VI.- CANEB por medio de las diferentes Cámaras de Exportadores.

Paso 1.- Obtención del registro único de exportación REX presentar fotocopia de certificado de FUNDAEMPRESA, NIT, LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, Cedula de Identidad.

Paso 2.- Para la exportación definitiva presentar los siguientes documentos: factura comercial, lista de empaque, certificado fitosanitario o zoosanitario (si conviene), certificado de origen (dependiendo del destino y acuerdo comercial) (Bs. 60.00)

Paso 3.- Verificación de documentos y autorización de exportación definitiva.

Horarios de atención 08:00 a 16:00, dirección Av. Arce esq. Goitia N° 2021 CAMEX
Telf. 2442838 2442826

E-mail. info@camexbolivia.com

CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de negocios se elaboró con el fin de confirmar que el proyecto en estudio sea factible para su implantación, para esto se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones

11.1 CONCLUSIONES

La idea de negocio es factible, esto debido a que se realizó el estudio e investigación de mercados, el cual demostró que esta es factible por la aceptación de los clientes finales que quieran distinguirse en un evento social. Este capítulo tomo una población no probabilística solo de estudio de investigación a la asociación de chocolateros artesanales (25 empresarios) que se dedican a la producción de chocolates en general, el 1% se dedica a la producción de chocolates artesanales para eventos sociales. Se tomó en cuenta a esta asociación ya que tienen contacto directo con los clientes finales y saben de sus percepciones, por lo tanto no se vio en la necesidad de realizar una encuesta a los clientes finales. El análisis del estudio e investigación de mercados demuestra que la idea de negocio puede tener éxito considerando todos los aspectos importantes del plan de negocios.

Los recursos humanos con los que contara la empresa deben ser capacitados en el manejo de alimentos, y con predisposición al cambio constante en el manejo de diseños y rellenos de los chocolates.

El análisis de inversión y financiamiento que se realizó demuestra que la idea de negocio es factible para implementarla, el indicador VAN (valor actual neto) comprobó la factibilidad Se realizó un análisis de sensibilidad donde se considera el 5 y 10% de aumento en los costos y el 5 y 10% en la disminución de ingresos lo cual demostró que el proyecto es factible y aunque existe disminución en los ingresos y aumento en los costos se tendrá una utilidad neta positiva y considerable.

Con los datos obtenidos se concluyó que si se aplica rigurosamente el plan de negocios en la creación y funcionamiento de la empresa *Chocolates Artesanales LIZA*, se tendrá una empresa fortalecida y con desarrollo de capacidad gerencial.

11.2 RECOMENDACIONES.

Con los resultados obtenidos se recomienda, contactar los mejores proveedores, contratar personal capacitado en el manejo de alimentos, administración y financiamiento, para implementar el proyecto.

Se recomienda realizar control de calidad desde la atención del cliente hasta la entrega del producto.

Se recomienda que la empresa tenga en cuenta una cultura empresarial flexible al cambio y que no solo se aferre a la planteada.

BIBLIOGRAFIA

- Adriana De Souza –P.A.& Parteners (1998),
- Andrew D. Bartness (1994)
- El Pequeño Larousse Ilustrado (1996)
- FUNDAPRO (FUNDACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN)(DICIEMBRE 2003)
- Guía para las pequeñas empresas: ISO 9000:2000 (2001)
- Jay Heizer (1998).
- Kinnear y Taylor (1998)
- M. and F. Morton (1986) CHOCOLATE: AN ILLUSTRATED HISTOR
- Michel E. Porter (1997)²³
- Miguel Aignerén (Artículo publicado en CEO, Revista Electrónica no. 7, <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>)
- Manuel Bermejo, Isabel Rubio e Ignacio de la Vega (1994)
- Machuca Domínguez, J. Antonio, (1998),
- Muchinsky (1994) [Adriana De Souza –P.A.& Parteners (1998)]
- Raúl Alée G, (2002)
- Schein (1984) [Adriana De Souza –P.A.& Parteners (1998)],
- Sumar Ltda. (2001)
- Ventures Latinas (Alicia Castillo Holley)
- William B. Werther Jr., Ph. D. (199)⁴

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y JUSTIFICACIÓN	10
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1.1 Problema de Investigación.....	10
2.2 OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECIFICOS).....	11
2.2.1 Objetivo General	11
2.2.2 Objetivos Específicos	11
2.3 JUSTIFICACIÓN	12
2.3.1 Justificación Económica	12
2.3.2 Justificación Académica	12
2.4 HIPOTESIS	13
2.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES	13
2.5.1 Variable Dependiente.	13
2.5.2 Variable Independiente.	13
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO Y PRÁCTICO	14
3.1 INTRODUCCIÓN	14
3.2 MARCO TEORICO.....	14
3.2.1 Producción	14
3.2.2 Cultura Empresarial.....	17
3.2.3 Estrategias	19
3.2.4 Mercado	20
3.3 MARCO PRÁCTICO	23
3.3.1 Chocolates Artesanales “Liza”: Diseño y Sabor de Dulzura Para Identificarse.	23
3.3.2 Beneficios Económicos para la empresa	24
3.3.3 Beneficios Sociales.....	24
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO	25
4.1 INTRODUCCIÓN	25
4.1.1 Definición del Producto A COMERCIALIZARSE	26
4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26
4.2.1 Reconocimiento y Definición del Problema	26
4.2.2 Especificación de las Necesidades de Información.....	26
4.2.3 Especificación de los Objetivos de Investigación	27
4.2.4 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos.....	27
4.2.5 Procedimiento de Recolección de Datos	29
4.2.6 Diseño de la muestra.....	29
4.2.7 Encuesta, Procesamiento de datos.....	30
4.2.8 Análisis de los Datos y Presentación de los Resultados	30
4.2.9 Grupos Focales: Definición	31
4.2.10 Conclusión	33

4.3 ESTUDIO DE MERCADO	33
4.3.1 Descripción del Mercado de Referencia	34
4.3.2 Clientela Potencial.....	35
4.3.3 Análisis de la Competencia.....	35
4.3.4 Barreras de Entrada	35
4.3.5 Proveedores.....	37
4.3.6 Factores Exógenos.....	37
4.3.7 Estrategias a Seguir	37
4.3.8 Viabilidad del Proyecto	38
CAPITULO V: ANÁLISIS FODA, ESTRATEGIA Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	39
5.1 ANÁLISIS FODA.....	39
5.1.1 Estrategia.....	42
5.1.2 Factores Claves para el Éxito	43
5.1.3 Tasa de Retención de Clientes.	43
5.1.4 Productividad del Personal.	44
5.1.5 Plazo de Entrega.....	44
5.1.6 Cantidad de Devoluciones.	44
5.1.7 Imagen Empresarial.....	44
5.1.8 Logística de Distribución.....	44
CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING.....	46
6.1 INTRODUCCIÓN	46
6.1.1 Aspectos Generales	46
6.2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	47
6.2.1 Características de la Empresa.....	47
6.3 PRODUCTO.....	48
6.3.1 Definición del Producto	50
6.3.2 Características del Producto.....	50
6.3.3 Beneficios y Aspectos Diferenciadores	50
6.3.4 Estudio de la Oferta.	51
6.3.4 Volumen.....	51
6.4 PLAZA	53
6.4.1 Tipo de Mercado a Ingresar.	53
6.4.2 Estudio de la Demanda	54
6.4.3 Caracterización del Mercado	54
6.5 PRECIO.....	55
6.5.1 El Precio de Venta.....	55
6.6 PLAN DE PROMOCION	55
6.6.1 Objetivo	55
6.6.2 Metas del Plan de Promoción y Ventas	56
6.6.3 Métodos Promocionales.....	56
6.6.4 Plan de Comercialización	57
6.6.5 Canales de Distribución y Comercialización	57
6.6.6 Pronóstico de Mercado y Presupuesto de Ventas.....	58
6.6.7 Ajuste del Presupuesto de Ingresos.....	58
6.6.8 Presupuesto de Gastos de Venta.....	59

CAPITULO VII: RECURSOS HUMANOS.....	60
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
7.1.1 Organigrama Propuesto	61
7.1.2 Diagrama de Estructura Tipo “Jerarquía de Cargos”	61
7.1.3 Manual de Funciones	61
7.2 RECURSOS HUMANOS	61
7.2.1 Gestión Administrativa	61
7.2.2 Plan de Capacitación y Especialización	63
7.2.3 Gestión de Gastos Administrativos	63
CAPITULO VIII: FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA	66
8.1 PLAN DE PRODUCCIÓN	66
8.1.1 Requerimiento de Materia Prima e Insumos.....	66
8.1.2 Volumen de Producción.....	67
8.1.3 Proceso de Producción.....	67
8.1.4 Tiempo de Producción.....	70
8.1.5 Financiamiento y Costos de Producción.....	70
8.1.6 Necesidades de capacitación dentro del Proceso Productivo.....	71
8.1.7 Control de Calidad.....	71
8.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	72
8.2.1 Localización del Proyecto.....	72
8.2.2 Actividades Constructivas (Infraestructura)	72
8.2.3 Requerimientos de Presentación.	74
8.2.4 Especificaciones del Producto.....	75
8.2.5 Diseño Área de Producción: Componentes Técnicos y Tecnológicos.....	76
CAPITULO IX: INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	78
9.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	78
9.1.1 Inversión del Proyecto	78
9.1.2 Estructura del Financiamiento Requerido.....	78
9.2 COSTOS E INGRESOS.....	79
9.2.1 Costos Anuales Proyectados	79
9.2.2 Análisis de Sensibilidad Costos Proyectados.....	79
9.2.3 Ingresos Anuales Proyectados.....	81
9.2.4 Análisis de Sensibilidad Ingresos Proyectados	82
9.2.5 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas	83
9.2.6 Análisis de Sensibilidad Estado de Pérdidas y Ganancias.....	84
9.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	86
9.3.1 Flujo de Caja Puro.....	86
9.3.2 Análisis de sensibilidad Flujo de Caja.....	87
CAPITULO X: PUESTO EN MARCHA DEL PROYECTO	90
10.1 CONSIDERACIONES GENERALES	90
10.1.1 Pasos para formalizar una empresa unipersonal	91
10.1.2 Caso Microempresa Unipersonal	91
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
11.1 CONCLUSIONES	95
11.2 RECOMENDACIONES.	96
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXO.....	98

ANEXOS

**ANEXO A: ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
CUESTIONARIO, CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN**

**ANEXO B-1: CHOCOLATES ARTESANALES "LIZA": ORGANIGRAMA
PROPUESTO**

**ANEXO B-2: CHOCOLATES ARTESANALES "LIZA": MANUAL DE
FUNCIONES PROPUESTO**

ANEXO C: PROYECCIÓN COSTOS DE REMUNERACIÓN

ANEXO A: ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUESTIONARIO, CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN

a. Presentación del cuestionario

CUESTIONARIO

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA: 2006.

1. ¿Usted produce chocolates artesanales para eventos sociales?

SI		NO	
----	--	----	--

(si dice si pasar a al pregunta 3 si dice no pasar a la pregunta 2)

2. ¿Usted produciría chocolates artesanales para eventos sociales?

SI		NO	
----	--	----	--

(si dice si pasar a al pregunta 3 si dice no terminar la encuesta)

3. ¿Para que tipo de eventos produce?

Matrimonios		Quince	
Infantiles		Otras eventos	

4. A la hora de producir los chocolates usted considera: (Marque la que considere más importante)

Diseño exclusivo para el evento		Relleno elegido por el cliente		Ninguno	
---------------------------------	--	--------------------------------	--	---------	--

5. A la hora de de comprar el chocolate el cliente se fija en:

Precio		Otros	
Calidad			

6. Usted cree que los clientes estarían de acuerdo que exista una empresa que se dedique exclusivamente a la producción de chocolates artesanales para eventos sociales, donde ellos elijan el diseño, relleno y presentación.

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Usted como caracterizaría a una empresa que quiere incursionar en este tipo de negocios?

Innovadora		Moderna	
Original		De calidad	

b. Codificación y Tabulación

A continuación encontraremos el detalle de las codificaciones seleccionadas para tabular los datos recolectados:

REGISTRO DE LA COLUMNA	NÚMERO DE PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	CODIFICACIÓN
1	-	Número de encuestado	Número de 2 dígitos
2	1	¿Usted produce chocolates artesanales para eventos sociales? (PCHAES)	1= si 2= no
3	2	¿Usted produciría chocolates artesanales para eventos sociales	1= si 2= no
4	3	¿Para que tipo de eventos produce?	1= matrimonios 2= quince 3= infantiles 4= otros eventos
5	4	A la hora de producir los chocolates usted considera: (Marque la que considere más importante)	1= diseño exclusivo para el evento (DEPE) 2=relleno elegido por el cliente (REC) 3=ninguno
6	5	A la hora de de comprar el chocolate el cliente se fija en:	1= precio 2= calidad
7	6	Usted cree que los clientes estarían de acuerdo que exista una empresa que se dedique exclusivamente a la producción de chocolates artesanales para eventos sociales, donde ellos elijan el diseño, relleno y presentación	1= si 2= no
8	7	¿Usted como caracterizaría a una empresa que quiere incursionar en este tipo de negocios?	1= innovadora 2= moderna 3= original 4= de calidad

Cuadro 1

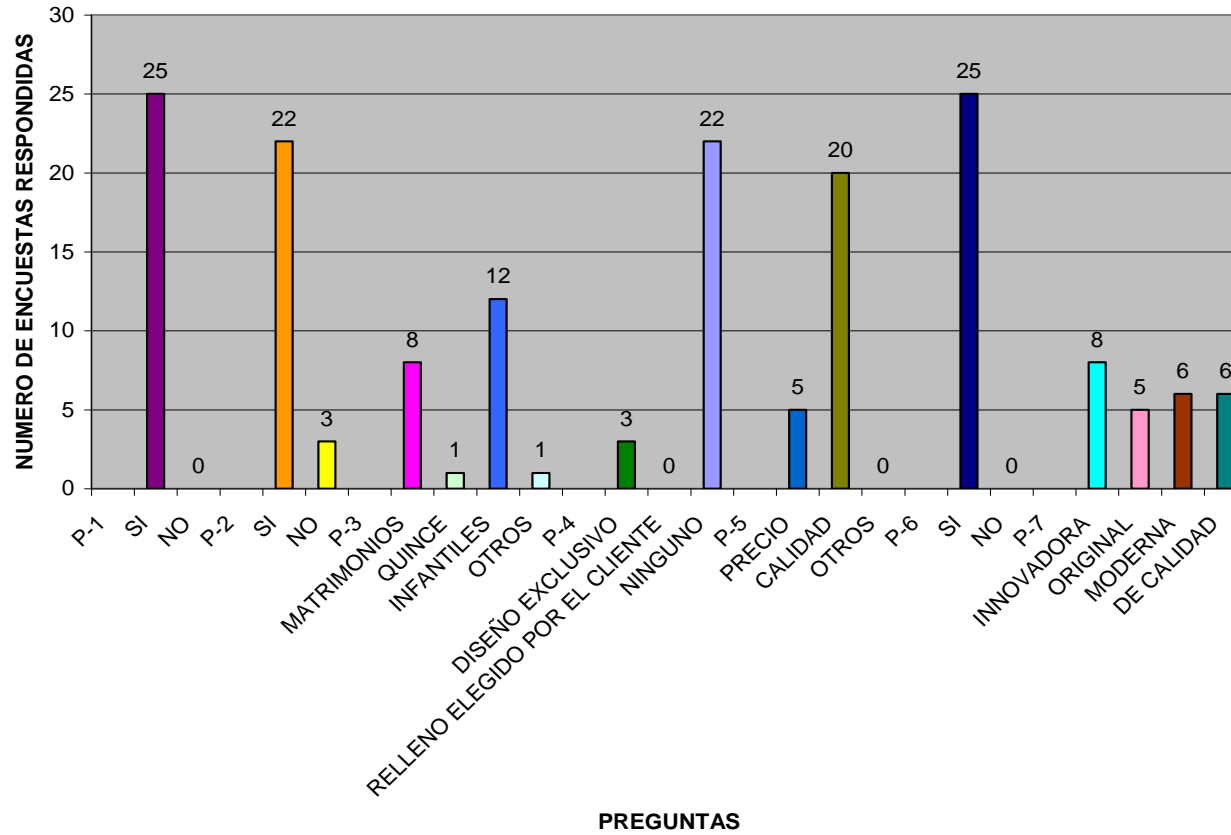
Chocolates Artesanales “LIZA”: TABULACIÓN DE DATOS

Nº encuestas	P-1		P-2		P-3				P-4			P-5			P-6		P-7			
	si	no	si	no	matrimonio	quince	infantiles	otros	depe	rec	ninguno	precio	calidad	Otros	si	no	innovadora	moderna	original	de calidad
1	1		1		1	2	3	4			3		2		1		1			
2	1			2							3		2		1				3	
3	1		1		1						3		2		1					4
4	1		1		1						3		2		1			2		
5	1		1		1						3		2		1				3	
6	1		1		1						3		2		1				3	
7	1			2							3		2		1					4
8	1		1								3	1			1		1			
9	1		1								3	1			1		1			
10	1		1		1						3	1			1		1			
11	1		1		1						3	1			1		1			
12	1		1								3		2		1			2		
13	1		1		1						3		2		1			2		
14	1			2							3		2		1				3	
15	1		1								3		2		1				3	
16	1		1								3		2		1				3	
17	1		1								3		2		1		1			
18	1		1								3		2		1		1			
19	1		1								3		2		1					4
20	1		1						1				2		1					4
21	1		1						1				2		1					4
22	1		1						1				2		1					4
23	1		1								3		2		1			2		
24	1		1								3		2		1			2		
25	1		1								3	1			1		1			
TOTAL	25	0	22	3	8	1	12	1	3	0	22	5	20	0	25	0	8	5	6	6

GRAFICO 1

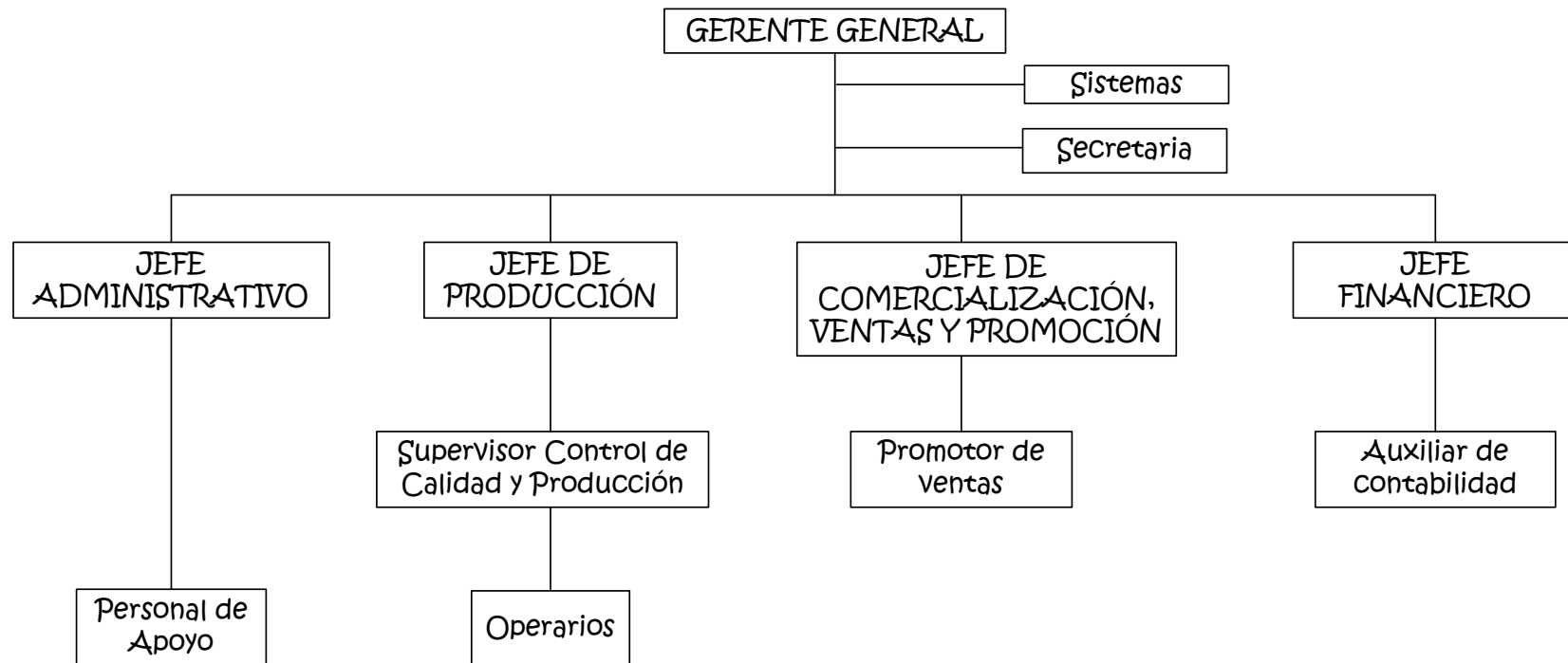
Chocolates Artesanales "LIZA": RESULTADO ENCUESTA

GRAFICO ENCUESTAS



- P-1
- SI
- NO
- P-2
- SI
- NO
- P-3
- MATRIMONIOS
- QUINCE
- INFANTILES
- OTROS
- P-4
- DISEÑO EXCLUSIVO
- RELLENO ELEGIDO POR EL CLIENTE
- NINGUNO
- P-5
- PRECIO
- CALIDAD
- OTROS
- P-6
- SI
- NO
- P-7
- INNOVADORA
- ORIGINAL

CHOCOLATES ARTESANALES "LIZA": ORGANIGRAMA PROPUESTO



CHOCOLATES ARTESANALES "LIZA": MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
PERSONAL	FUNCIÓN	CAPACITACIÓN	AUTORIDAD
Jefe de Producción	Poner en conocimiento del Gerente General los planes de producción a seguir y controlar que estos se lleven a cabo	Ingeniero Industrial. Experiencia mínima de 2 años	Bajo la autoridad del Gerente General
Supervisor de Producción	Coordinar y dirigir el trabajo de operarios a su cargo. Capacitación del personal nuevo. Hacer pedidos de materia prima e insumos. Cumplir con programas de producción. informe diario de producción	Técnico Industrial con especialización en alimentos. Experiencia mínima de 2 años, en manejo y control de plantas de producción y manejo de personal	Bajo la autoridad del Jefe de Producción
Supervisor Control de Calidad	Coordinar y dirigir el trabajo de operarios a su cargo. Capacitación del personal nuevo. Controlar la producción desde la adquisición de materia prima e insumos. Cumplir con programas de producción. informe diario de control de calidad de la producción	Técnico Industrial con especialización en control de calidad de alimentos. Experiencia mínima de 2 años, control de calidad en plantas de producción	Bajo la autoridad del Jefe de Producción
Operario	Recibir ordenes del supervisor, realizara las operaciones del proceso de	Ser bachiller	Bajo la autoridad del supervisor

	producción de chocolates artesanales		
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
Gerente General	Establecer políticas que adopta la empresa. Establecer decisiones operativas y normativas, administración de personal, coordinación y supervisión rutinaria del proceso productivo	Administrador o Ingeniero Industrial. Nivel post – grado. Experiencia de 2 años. Conocimiento de ingles	Autoridad sobre la totalidad del personal
Jefe Administrativo	Control del personal tanto administrativo, productivo, financiero, comercialización y ventas	Administrador de empresas a nivel post-grado. Experiencia mínima de 2 años. Conocimiento de ingles	Bajo la autoridad del Gerente General.
Personal de apoyo	Recibir ordenes del jefe de personal en el manejo de documentos	Bachiller	Bajo la autoridad del Supervisor de Personal
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN, VENTAS Y PROMOCIÓN			
Jefe de Comercialización, Ventas y Promoción	Formular políticas en el mercado local y externo establecer plan de ventas en función a la capacidad de producción. control de pedidos, volumen de ventas y plazo de entrega.	Economista, Ingeniero Comercial. Experiencia mínima de 2 años, en promoción y marketing. Conocimiento de ingles	Bajo la autoridad del Gerente General
Promotores de venta	Realizar la promoción del producto, conseguir clientes nuevos y mantener la cartera de clientes antiguos.	Ingeniero comercial. Experiencia en ventas de 2 años	Bajo la autoridad del Jefe de Comercialización, Ventas y Promoción
ÁREA DE FINANZAS			
Jefe Financiero	Control de la situación financiera de la empresa en base a estados financieros. Elaboración de costos comerciales e industriales. Mantener relaciones financieras con inversionistas y acreedores	Auditor, Administrador, Economista a nivel post-grado. Experiencia mínima de 2 años. Conocimiento de ingles	Bajo la autoridad del Gerente General
Auxiliar de Contabilidad	Apoyar al contador general en los balances	Auxiliar de contabilidad. Experiencia de 2 años.	Bajo la autoridad del Jefe Financiero

		Conocimiento de ingles	
--	--	------------------------	--

ANEXO C:
CHOCOLATES ARTESANALES "LIZA":
PROYECCIÓN COSTOS DE REMUNERACIÓN

Cuadro 1

Chocolates Artesanales "LIZA": Sueldos y Salarios - Personal

Año 1					Año 2				
Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)	Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)
Gerente General	1	1000	1000	97200	Gerente General	1	1100	1100	106920
Jefe de área	4	800	3200		Jefe de área	4	880	3520	
Secretaria	1	500	500		Secretaria	1	550	550	
Supervisor	1	600	600		Supervisor	1	660	660	
Sistemas	1	800	800		Sistemas	1	880	880	
Promotor	1	400	400		Promotor	1	440	440	
Auxiliar de Contabilidad	1	400	400		Auxiliar de	1	440	440	
Operarios	2	400	800		Operarios	2	440	880	
Personal de Apoyo	1	400	400		Personal de	1	440	440	
TOTAL	13	5300	8100		TOTAL	13	5830	8910	
Año 3					Año 4				
Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)	Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)
Gerente General	1	1210	1210	137940	Gerente General	1	1331	1331	151728
Jefe de área	4	968	3872		Jefe de área	4	1065	4260	
Secretaria	1	605	605		Secretaria	1	666	666	
Supervisor	2	726	1452		Supervisor	2	799	1598	
Sistemas	1	968	968		Sistemas	1	1065	1065	
Promotor	2	484	968		Promotor	2	532	1064	
Auxiliar de Contabilidad	1	484	484		Auxiliar de	1	532	532	
Operarios	3	484	1452		Operarios	3	532	1596	
Personal de Apoyo	1	484	484		Personal de	1	532	532	
TOTAL	16	6413	11495		TOTAL	16	7054	12644	
Año 5									
Descripción	Cantidad (personal)	Gastos unitarios (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./mes)	Gastos totales (Bs./año)					
Gerente General	1	1464	1464	180960					
Jefe de área	4	1172	4688						
Secretaria	1	733	733						
Supervisor	2	879	1758						
Sistemas	1	1172	1172						
Promotor	2	585	1170						
Auxiliar de Contabilidad	1	585	585						
Operarios	4	585	2340						
Personal de Apoyo	2	585	1170						
TOTAL	18	7760	15080						

Cuadro 2**Chocolates Artesanales "LIZA": Otros Gastos**

Año 1			Año 2		
Ítem	Gasto (Bs./mes)	Gasto (Bs./año)	Ítem	Gasto (Bs./mes)	Gasto (Bs./año)
Compra de Material de Escritorio	500	11520	Compra de Material de Escritorio	600	13200
Agua	80		Agua	90	
Luz	150		Luz	160	
Teléfono	150		Teléfono	160	
Gas	80		Gas	90	
Total	960		Total	1100	
Año 3			Año 4		
Ítem	Gasto (Bs./mes)	Gasto (Bs./año)	Ítem	Gasto (Bs./mes)	Gasto (Bs./año)
Compra de Material de Escritorio	700	14820	Compra de Material de Escritorio	800	16440
Agua	95		Agua	100	
Luz	170		Luz	180	
Teléfono	170		Teléfono	180	
Gas	100		Gas	110	
Total	1235		Total	1370	
Año 5					
Ítem	Gasto (Bs./mes)	Gasto (Bs./año)			
Compra de Material de Escritorio	900	18120			
Agua	110				
Luz	190				
Teléfono	190				
Gas	120				
Total	1510				

Cuadro 3**Chocolates Artesanales "LIZA": Cuadro Resumen**

Año	Gasto Mensual (sueldos)	Gasto Anual (sueldos)	Gasto Mensual (otros gastos)	Gasto Anual (otros gastos)	Gasto Total Anual (Bs/año)
1	8100	97200	960	11520	108720
2	8910	106920	1100	13200	120120
3	11495	137940	1235	14820	152760
4	12644	151728	1370	16440	168168
5	15080	180960	1510	18120	199080