



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS DE CHOCOLATERÍA ARTESANAL PARA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LIMA METROPOLITANA”

Trabajo de investigación para optar el grado académico de
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Ricardo Baca Escarcena
Julio Clemente Morales
Josselyne Reyes Caucha
Juan Fernando Torres Rivas
Michel Yupanqui Mallcco

Lima- Perú

2019

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 16/10/2019

Estimado docente,
A fin de cumplir con la nueva ley universitaria 30220 la cual exige que para la obtención del grado de bachiller los alumnos deberán presentar un Trabajo de Investigación, deberá consignar la siguiente información al termino del ciclo/módulo académico.

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:	Plan de negocios de chocolatería artesanal para producción y comercialización en Lima Metropolitana
COMENTARIO/ SUGERENCIAS/ RECOMENDACIONES/ OBSERVACIONES:	

RESULTADO DEL TRABAJO FINAL					
*CODCAR	CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	**NOTA FINAL
ADMC	100039060	Baca Escarcena; Ricardo	ricardo_baca_10@hotmail.com	996927485	15
ADMC	100037088	Clemente Morales; Julio	julio199222@hotmail.es	994660054	15
ADMC	100025490	Reyes Caucha; Josselyne	reyescaucha@gmail.com	941393459	15
ADMC	100028374	Torres Rivas; Juan Fernando	Jftr07@gmail.com	992777305	15
ADMC	100038939	Yupanqui Mallcco; Michel	mifb1989@gmail.com	970241873	15

**Nota final del curso aprobatoria (Excluir a quienes hayan desaprobado el curso)

Leyenda:

NOTA	CALIFICACION
13-15	Aprobado
16-18	Aprobado – Muy Buena
19-20	Aprobado – Sobresaliente

CODCAR	CARRERA
ISE	Ingeniería de Sistemas Empresariales
ISIG	Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión - CPE
IEN	Ingeniería Económica y de Negocios
ANI	Administración de Negocios Internacionales
MYA	Marketing y Administración
ADM	Administración de Empresas
ADMC	Administración de Empresas - CPE

Finalmente, presentar el siguiente informe en señal de conformidad tomando en cuenta los criterios de evaluación para calificar este Trabajo de Investigación para optar el Grado de Bachiller.

Jurado revisor / profesor del curso
Lic./Mg./Dr. Apellidos y nombres

MBA José Yallico Madge

*Este documento debe ser enviado por correo electrónico a smezab@cientifica.edu.pe

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO.....	13
1.1 Formulación de la idea de negocio.....	13
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha	15
1.1.2 Producto a ofrecer	15
1.1.3 Mercado objetivo	16
1.2 Análisis de la oportunidad	17
1.3 Presentación del modelo de negocio	18
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
2.1 Análisis de la industria.....	21
2.1.1 Factores económicos.....	21
2.1.2 Factores socioeconómicos	25
2.1.3 Factores políticos y legales.....	29
2.1.4 Factores tecnológicos.....	31
2.1.5 Factores ambientales	31
2.2 Análisis del mercado	33
2.3 Estimación de la demanda	34
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	36
3.1 Análisis de la industria.....	36
3.1.1 Fuerzas de Porter	36

3.1.2 Análisis FODA cruzado.....	38
3.2 Visión	40
3.3 Misión.....	40
3.4 Objetivos estratégicos	40
3.5 Estrategia del negocio.....	41
3.6 Fuentes de ventajas competitivas	42
3.7 Alianzas estratégicas	42
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	43
4.1 Objetivos del marketing.....	43
4.2 La mezcla de marketing	44
4.3 Descripción del producto.....	45
4.3.1 Chocotejas de pecanas con manjar blanco.	45
4.3.2 Chocotejas de pasas rubias maceradas en pisco con manjar blanco.	46
4.3.3 Chocotejas de coco con manjar blanco.	46
4.3.4 Chocotejas de cáscara de naranja o limón confitadas con manjar blanco. .	47
4.4 Estrategia de precio	47
4.5 Estrategia de distribución o plaza.....	49
4.6 Estrategia de promoción	50
4.7 Estrategia de servicio al cliente o post venta	51
4.8 Estrategia de posicionamiento	52
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	54
5.1 Objetivos de operaciones.....	54
5.2 Actividades previas al inicio de la producción	55
5.2.1 Diseño y prueba del producto	55
5.2.2 Aspectos técnicos del producto	56

5.2.3 Ubicación de la empresa	57
5.2.4 Diseño y distribución de las operaciones.....	59
5.3 Proceso de producción del bien o servicio	60
5.4 Flujograma del proceso de producción de las chocotejas.....	63
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	64
6.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	64
6.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	64
6.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal	65
6.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones	66
6.5 Plan de actividades	66
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	68
7.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	68
7.2 Plan de ventas de la nueva unidad de negocio	68
7.3 Análisis de costos.....	73
7.4 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio	76
7.5 Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	77
7.6 Inversión inicial.....	78
7.7 Capital de trabajo	80
7.8 Fuentes de financiamiento	80
7.9 Proyección de flujo de caja	81
7.10 Análisis de rentabilidad	82
7.11 Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa	83
7.12 Balance General proyectado de la empresa en su conjunto	84
7.13 Análisis de sensibilidad	85

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
8.1 Conclusiones.....	87
8.2 Recomendaciones.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo canvas	20
Tabla 2. Principales países productores de cacao en el mundo (miles de toneladas)	22
Tabla 3. Precio en chacra de cacao en grano (s/. x kg).....	24
Tabla 4. Perú: importaciones de cacao y derivados (en toneladas)	24
Tabla 5. Perú: exportaciones agregadas de cacao y derivados (en toneladas).....	25
Tabla 6. Lima metropolitana 2019: población y hogares según distritos (en miles de personas/hogares)	27
Tabla 7. Cálculo de la demanda estimada.....	35
Tabla 8. Precio de venta	49
Tabla 9. Método de ranking de factores.....	58
Tabla 10. Estimación de precios en las chocotejas con pecanas	69
Tabla 11. Estimación de precios en las chocotejas con almendras.....	69
Tabla 12. Estimación de precios en las chocotejas con maní salado	70
Tabla 13. Estimación de precios en las chocotejas con pasas rubias maceradas con pisco.....	70
Tabla 14. Estimación de precios en las chocotejas con coco rallado	70
Tabla 15. Estimación de precios en las chocotejas con cáscaras confitadas	71
Tabla 16. Estimación de precio de costo y venta por año por cada 2000 chocotejas	71
Tabla 17. Estimación de precio de costo y venta por año por unidad producida	72
Tabla 18. Planificación de la producción.....	72
Tabla 19. Presupuesto de ventas proyectado.....	73

Tabla 20. Costo de venta proyectado.	74
Tabla 21. Gastos operativos proyectados.....	75
Tabla 22. Gastos de marketing proyectados.	75
Tabla 23. Costos de mano de obra.....	76
Tabla 24. Punto de equilibrio (pe).....	76
Tabla 25. Materia prima para la producción.....	77
Tabla 26. Materiales para la producción.	78
Tabla 27. Capital requerido para iniciar actividades en la empresa.....	79
Tabla 28. Capital requerido para iniciar actividades en la empresa.....	80
Tabla 29. Flujo de caja proyectado.....	81
Tabla 30. Flujo de caja proyectado.....	82
Tabla 31. Flujos de fondo anuales.....	82
Tabla 32. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.	83
Tabla 33. Balance general proyectado.	84
Tabla 34. Balance general proyectado.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Chocotejas de pecanas y manjar blanco.....	16
Figura 2. Chocotejas de coco y manjar blanco.....	16
Figura 3. Chocotejas de pasas y manjar blanco y de maní y manjar blanco.....	16
Figura 4. Estructura de la empresa.	19

Figura 5. Comportamiento de la producción nacional de cacao en grano.....	21
Figura 6. Precios internacionales del cacao commodity (2018-2019) – usd por tonelada.....	23
Figura 7. Foda cruzado	39
Figura 8. Mezcla de marketing.	44
Figura 9. Chocotejas de pecanas con manjar blanco.....	45
Figura 10. Chocotejas de pasas rubias con manjar blanco.	46
Figura 11. Chocotejas de coco rallado con manjar blanco.	46
Figura 12. Chocotejas de cáscara de naranja confitada con manjar blanco.	47
Figura 13. Chocotejas de cáscara de naranja confitada con manjar blanco.	50
Figura 14. Logotipo de la empresa.....	53
Figura 15. Ubicación de la chocolatería “delichocotejas”.	59
Figura 16. Diagrama de instalaciones.	60
Figura 17. Derretir chocolate en baño de maría.	61
Figura 18. Pincelado de moldes	61
Figura 19. Refrigerado de moldes	61
Figura 20. Rellenado de moldes con pecanas y manjar.....	62
Figura 21. Sellado y nuevo refrigerado de las chocotejas	62
Figura 22. Desmolde y empaquetado.....	62
Figura 23. Flujograma del proceso.....	63
Figura 24. Plan de actividades para la instalación de la empresa.....	67
Figura 25. Fuentes de financiamiento	81
Figura 26. Gráfico del cálculo de sensibilidad	86

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de estudio planteado contempla la constitución de una compañía de chocolatería artesanal consagrada a la producción de chocotejas, un dulce tradicional representativo de la región Ica del Perú el cual consiste en un trozo de frutos secos, acompañado de manjar blanco y cubiertos de chocolate. Considerando que casi cualquier persona puede consumir dichos ingredientes, el negocio consideró el 1% del total de la población del Distrito San Juan de Lurigancho como población estimada sobre la cual se realizarían los cálculos para determinar la rentabilidad de la empresa.

El ingreso de esta empresa al sector económico se hace con la finalidad de satisfacer una necesidad de consumo de chocolate con contenido de cacao superior al 50%, lo cual aporta un valor nutritivo al organismo, considerando con ello las nuevas tendencias del consumidor por productos más saludables. Investigaciones recientes han descubierto que el chocolate contiene antioxidantes y minerales, y puede favorecer a minimizar el riesgo de ataques cardíacos y cáncer, de allí que su consumo se pronostique en aumento y si a ello se le suma una campaña de marketing para mostrar los beneficios nutricionales de chocolate con alto contenido de cacao (mayor al 50%) es muy probable que el antojo colectivo de chocolate aumente y con ello las probabilidades de éxito de la compañía planteada.

La fábrica de chocolates artesanales “DeliChocotejas SAC” estará conformada por dos socios y se instalará en un local arrendado ubicado en la avenida Fernando Wiesse a la altura del Salón de Recepciones León SJL en San Juan de Lurigancho, con un espacio de 32 metros cuadrados aproximadamente.

La estructura del presente plan de negocios muestra en su primer capítulo el modelo de negocio, indica los productos a ofrecer y analiza la oportunidad de negocio a grandes rasgos. Seguidamente, en el capítulo dos presenta un análisis de la industria considerando factores económicos, socioeconómicos, políticos, tecnológicos y ambientales, que influyen en la constitución de la empresa planteada, así como también, muestra un análisis del mercado interno acerca del consumo de chocolate en el Perú y señala la estimación de la demanda sobre la cual serán proyectados los cálculos económico y financieros.

Como resultado del análisis de la industria se planteó un estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendrá la empresa y sobre el cual se diseñaron los objetivos estratégicos y el plan de marketing que contempla las estrategias de precio, distribución, promoción, servicio y posicionamiento, evidenciando todo el soporte que sustenta la instalación de la empresa. Adicionalmente, se debe acotar el beneficio de crear esta fábrica, tanto para los futuros clientes como para los socios y el entorno. Los futuros clientes contarán con un producto artesanal con valor nutritivo y de calidad, los socios además de obtener ganancias aportaran al PBI de la nación y el entorno contará con un espacio menos vacío y a la vez con uno de trabajo y producción.

La estimación de la demanda arrojó que 6,656 personas podrán adquirir al menos uno de nuestros productos una vez al mes, ese monto lo consideramos siendo bastante conservadores ya que su precio de venta indica un promedio de 1.71 soles lo que representa un valor que no alteraría el presupuesto económico de los futuros clientes y existe la posibilidad de que algunos puedan adquirir más de una Chocoteja.

En el quinto capítulo se planteó un plan de operaciones que contempla todas las actividades previas a la constitución de la empresa y se presentó el procedimiento

de elaboración de cada una de las chocotejas que elaborará la fábrica. Seguidamente en el capítulo seis, se indicaron las estrategias de reclutamiento, inducción y motivación del personal incluyendo los salarios que devengarán cada uno de los tres colaboradores. Aquí es necesario agregar que se tratará de crear un ambiente de trabajo familiar que además de producir chocotejas proporcione un lugar confortable para que quienes lleven a cabo las actividades se sientan cómodos y ello se refleje en la calidad de los productos elaborados.

El capítulo siete muestra la evaluación económica y financiera diseñada en la cual se detalla el monto de inversión para la ejecución del proyecto cuya cifra es de S/. 26,617.66 soles, el cual será aportado en 70% por capital de socios y el otro 30% será obtenido a través de un crédito financiero. Del análisis financiero y económico se llegó a la conclusión de que es un proyecto rentable, seguro y atractivo para los inversionistas.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1 Formulación de la idea de negocio

El consumo de cacao en sus inicios no consideraba el chocolate como una golosina, lejos de eso, para las culturas mesoamericanas que lo cultivaban y procesaban, su consumo era de importancia religiosa y cultural. En la época de los mayas, el cacao se relacionaba con la vida, la muerte, la religión y el comercio. El cambio se originó en Europa, cuando transcurría el año 1600 y el chocolate era servido en fiestas de la realeza española, mucho después inició su consumo en su forma líquida cuya fecha se estima entre finales del siglo XVII y principios del XVIII (McNeil, 2006). En América Latina, al mismo tiempo, el chocolate se consumía como elemento básico de la vida cotidiana y, muy a diferencia de los europeos, su consumo era especialmente entre las comunidades más pobres (Clarence-Smith, 2016). A finales del siglo XIX, las exportaciones mundiales de cacao fueron de 77,000 toneladas y provenían en su mayoría de América del Sur y el Caribe. En 1925, las toneladas exportadas superaron las 500,000 y el producto provenía en su mayoría de la Costa de Oro Hoy; en la actualidad, África del Oeste concentra el 70% de la producción de cacao del mundo (Ryan, 2013).

El tema que se debate en la enorme población mundial que hoy consume chocolate es, la concentración de cacao que debe tener el producto. Es muy extensa la variedad de chocolates, sin embargo, la casi infinita variedad resulta de 3 o 4 materias primas que deben su nombre a la cantidad de cacao que contienen, como son: chocolate negro, chocolate con leche, chocolate blanco y chocolate líquido (Oliveras, 2007). El contenido de cacao en el chocolate le agrega valor nutricional por lo que recomiendan el consumo de los chocolates más negros lo cual es un indicativo de sus altos niveles de flavonoides, éstos, son sustancias químicas que influyen sobre

el buen funcionamiento de las arterias reduciendo así los riesgos cardiovasculares, entre otros muchos beneficios para el organismo, de este tipo de chocolate.

En Perú, la Asociación de Peruana de Productores de Cacao (Appcacao) en nota de prensa (2018) expresó que, se está consolidando el consumo interno del verdadero chocolate, y se espera que se duplique beneficiando de esta forma a los consumidores y a quienes trabajan en la promoción de toda la cadena productiva del cacao peruano. Esto se atribuye a que el público en este momento logra aceptar la calidad, el sabor y el precio de un chocolate fino, con más de 35 por ciento de cacao, lo cual se considera un avance porque significa que lo está diferenciando de una simple golosina.

Una ventaja que adelanta al presente plan de negocios es la educación que comienza a tener el peruano respecto al tipo de chocolate que debe consumir y los beneficios de incluirlo en su alimentación diaria, aunado a que el país es calificado como uno de los importantes productores y proveedores de cacao fino y el segundo productor de cacao orgánico en el mundo, octavo productor mundial de cacao en grano, lo que simboliza el 1,7% de la producción mundial del grano, de acuerdo a lo referido por Gustavo Mastojo Ministro de Agricultura y Riego (MAR) en artículo del diario El Comercio (2018). En función a esto, si nuestro país cuenta con tan magníficas características del cacao y una considerable producción anual, con el propósito de satisfacer los requerimientos de la clientela limeña nace la oportunidad de negocio en la que se pretende elaborar chocolates finos producidos de forma artesanal para el disfrute de los ciudadanos de Lima Metropolitana.

1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

La necesidad de consumo de un chocolate con contenido de cacao que permita aprovechar sus beneficios para la salud, es la necesidad insatisfecha que fundamenta la base del negocio planteado dentro del mercado. Ya no se trata sólo de consumir chocolate sin prestar atención a las proporciones de sus ingredientes sino de consumir chocolate negro cuyo porcentaje de cacao supere el 50%. Entre los beneficios del consumo de chocolate negro, con tal concentración de cacao, están: su contenido de feniletilamina, una sustancia segregada por el cerebro de forma natural, causa un flujo apropiado de sangre al tener poderosos antioxidantes, como las catequinas, epicatequinas y procianidinas, permite la disminución de la presión arterial y la optimización de la circulación sanguínea produciendo óxido nítrico que es un gas que permite relajar las arterias.

1.1.2 Producto a ofrecer

La empresa será una fábrica de chocotejas, las cuales serán elaboradas con chocolate cuyo contenido de cacao supere el 35%. Entre los principales productos a ofrecer se muestran:

- ❖ Chocotejas de coco y manjar blanco.
- ❖ Chocotejas de almendra y manjar blanco.
- ❖ Chocotejas de pecanas y manjar blanco.
- ❖ Chocotejas de pasas rubias maceradas en pisco y manjar blanco.
- ❖ Chocotejas de maní salado y manjar blanco.
- ❖ Chocotejas de cáscara de naranja o limón confitadas y manjar blanco.



Figura 1. Chocotejas de pecanas y manjar blanco.



Figura 2. Chocotejas de coco y manjar blanco.



Figura 3. Chocotejas de pasas y manjar blanco y de maní y manjar blanco.

1.1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo será la población de Lima Metropolitana con edades comprendidas entre los 5 y 55 años, de los niveles socioeconómicos A/B, C, D y E, específicamente residenciados en las zonas de Ate, San Juan de Lurigancho, Santa

Anita, Chaclacayo, San Luis y El Agustino, por cuanto nuestra empresa estará instalada en la Zona de San Juan de Lurigancho. La compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C. (cpi), en abril de 2019, señaló que la población de estas zonas corresponde a 22.38% (2,367,600 de personas) de la población total de Lima Metropolitana, por lo que la oferta del producto en el mercado será de fácil introducción y aprobación.

1.2 Análisis de la oportunidad

Perú es uno de los principales productores de cacao, en este momento es el segundo mayor productor de cacao orgánico del planeta, aunque lastimosamente el 90% de la producción y sus preparaciones se envían al extranjero, por lo que se debe apoyar el consumo de nuestro cacao y de esta manera, tener una población más sana. Un producto para ser definido como chocolate no debe incluir menos del 35% de cacao, como es determinado el estatuto de la nación peruana o al menos un 25% de cacao, cuando sea chocolate con leche. Es necesario ejecutar una correcta escogencia del chocolate que se vaya a consumir asegurando que incluya más de 50% de cacao en su composición y así aprovechará la totalidad de los beneficios, según indicó la nutricionista Mewsette Pozo García a Info región (2019).

Se trata de incrementar el consumo de chocolate cuyo contenido de cacao sea superior al 50% y aprovechando el proyecto que lleva adelante el gobierno para educar a la población respecto a este consumo, se espera que la oportunidad de negocio planteada a través de este proyecto resulte provechosa, permitiendo así el desarrollo del producto, la oportunidad de ofrecer un producto de calidad a las clientelas y la generación de fuentes de trabajo.

1.3 Presentación del modelo de negocio

La fábrica de Chocotejas tendrá por nombre “DeliChocotejas” y dentro de la estructura económica del país se ubica dentro del sector primario, el cual se encuentra integrado por acciones financieras afines con la extracción y cambio de recursos naturales en productos primarios; en otras palabras, productos que son empleados como materia prima en diversos procedimientos productivos. La empresa estará situada en el distrito de San Juan de Lurigancho y se encargará de fabricar y comercializar Chocotejas de diferentes sabores, con la diferenciación de que su cobertura de chocolate tendrá un contenido de cacao mayor al 50%. Cabe resaltar que la ubicación es estratégica por ser el distrito donde se agrupa gran parte de población (11%) en el área de Lima Metropolitana. Una vez que la empresa esté consolidada se analizará la posibilidad de instalar otras sucursales en otras regiones del país.

La fábrica estará estructurada de la siguiente manera: Producción, Comercialización y Administración. A continuación, se describen las funciones principales de cada uno:

- ✓ Producción: está encargado de la elaboración de las chocotejas de diversos sabores.
- ✓ Gerencia: será responsable fabricar, elaborar y coordinar el presupuesto las demás áreas de la organización y de presentar los estados financieros.
- ✓ Comercialización: entre sus funciones están: adquirir la materia prima y los equipos necesarios para elaborar las chocotejas, realizar las ventas en la tienda, promover y trasladar el producto hasta su lugar de venta contratando el servicio de motos (Globo) para hacer llegar los productos a cada comercio aliado, adicionalmente

es responsable de contratar el servicio para la elaboración del plan de marketing para promocionar la compañía.

En cuanto a las necesidades de materia prima, la misma será suministrada por proveedores que se encuentran en zonas aledañas, por lo que se cuenta con material suficiente para satisfacer la demanda de producción. El modelo del negocio es señalado en la siguiente figura.

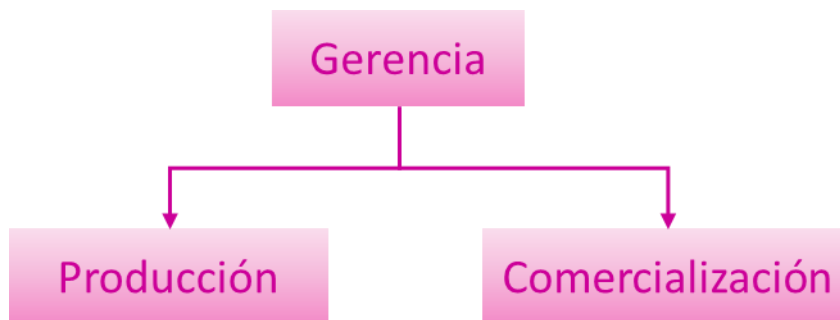


Figura 4. *Estructura de la empresa.*

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1
Modelo Canvas

MODELO CANVAS							
SOCIOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Gimnasios • Florerías • Bodegas • Medios de comunicación • Redes sociales • Proveedores • Empresas públicas o privadas • Proveedores de chocolate con cacao 50% • Medios de comunicación 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar al personal con experiencia en elaboración de chocotejas • Producción y distribución de los productos en el distrito • Facturación y contabilidad • Atención al cliente </td> <td style="padding: 5px;"> PROPUESTAS DE VALOR <p>Producir y distribuir chocotejas cuyo cobertura de chocolate contiene más de 50% de cacao cuyo relleno será de frutos secos, coco, pasas y cáscaras confitadas además del manjar blanco.</p> </td> <td style="padding: 5px;"> RELACIÓN CON LOS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento sobre el producto. • Promociones en fechas especiales. • Publicitar el producto a través de las redes sociales. • Ventas personales. </td> <td style="padding: 5px;"> SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de personas con edades entre los 18 años hasta los 55, consientes del valor nutricional del chocolate cuyo contenido de cacao es mayor al 50%. </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: operarios de elaboración de chocotejas, personal de venta, marketing y administrativo. • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Materia prima (barras de chocolate con 50% de cacao, cocos, frutos secos, manjar blanco) • Financieros: capital para la adquisición de local, equipos y mobiliarios. </td> <td style="padding: 5px;"> CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Virtual (Redes sociales y página web) • Físico </td> </tr> </table>	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar al personal con experiencia en elaboración de chocotejas • Producción y distribución de los productos en el distrito • Facturación y contabilidad • Atención al cliente 	PROPUESTAS DE VALOR <p>Producir y distribuir chocotejas cuyo cobertura de chocolate contiene más de 50% de cacao cuyo relleno será de frutos secos, coco, pasas y cáscaras confitadas además del manjar blanco.</p>	RELACIÓN CON LOS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento sobre el producto. • Promociones en fechas especiales. • Publicitar el producto a través de las redes sociales. • Ventas personales. 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de personas con edades entre los 18 años hasta los 55, consientes del valor nutricional del chocolate cuyo contenido de cacao es mayor al 50%. 	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: operarios de elaboración de chocotejas, personal de venta, marketing y administrativo. • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Materia prima (barras de chocolate con 50% de cacao, cocos, frutos secos, manjar blanco) • Financieros: capital para la adquisición de local, equipos y mobiliarios. 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Virtual (Redes sociales y página web) • Físico
ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar al personal con experiencia en elaboración de chocotejas • Producción y distribución de los productos en el distrito • Facturación y contabilidad • Atención al cliente 	PROPUESTAS DE VALOR <p>Producir y distribuir chocotejas cuyo cobertura de chocolate contiene más de 50% de cacao cuyo relleno será de frutos secos, coco, pasas y cáscaras confitadas además del manjar blanco.</p>	RELACIÓN CON LOS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento sobre el producto. • Promociones en fechas especiales. • Publicitar el producto a través de las redes sociales. • Ventas personales. 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de personas con edades entre los 18 años hasta los 55, consientes del valor nutricional del chocolate cuyo contenido de cacao es mayor al 50%. 				
RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: operarios de elaboración de chocotejas, personal de venta, marketing y administrativo. • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Mobiliario: equipos para la elaboración de las chocotejas • Materia prima (barras de chocolate con 50% de cacao, cocos, frutos secos, manjar blanco) • Financieros: capital para la adquisición de local, equipos y mobiliarios. 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Virtual (Redes sociales y página web) • Físico 						
ESTRUCTURA DE COSTES <p>Costos fijos. Costos variables. Servicios públicos, salarios, impuestos.</p>	VÍA DE INGRESOS <p>Los clientes podrán cancelar con efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencias bancarias.</p>						

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis de la industria

2.1.1 Factores económicos

La producción nacional de cacao en grano ha ido aumentando de manera sostenida en los últimos 10 años, creciendo a una tasa de 15,6% promedio anual. Durante el año 2018 se elaboraron 135,3 mil toneladas de cacao en grano, con un aumento de 11,0% en proporción al mismo periodo de 2017 (121,8 mil toneladas); realidad detallada por superiores cosechas especialmente en las zonas de Piura, Pasco, Ucayali y Cajamarca. Es importante resaltar que el Perú es calificado como uno de los primordiales productores y proveedores de cacaos finos y de aroma y el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial. Asimismo, el 60% de la biodiversidad existente de cacao (material genético) se encuentra en nuestro país.



Figura 5. Comportamiento de la producción nacional de cacao en grano.

Fuente: Ministerio de agricultura y riego (MINAGRI)

En el primer trimestre 2019, la producción acumulada es de 32,3 mil toneladas, un 24,6% por encima de la producción registrada en el 2018 que fue de (25,9 mil

toneladas). En cuanto a la estacionalidad de la elaboración de cacao en grano, se da en el transcurso del año. Sin embargo, desde abril hasta agosto se alcanzan los volúmenes picos de producción.

En cuanto a las exportaciones, del mismo trimestre, de los agregados de cacao fueron de 16,3 mil toneladas, siendo inferior en 1,4 mil toneladas menos (7,7%) a lo colocado en el mismo periodo del año 2018, esto debería a las menores ventas de cacao en grano, los chocolates y demás preparaciones. Respecto a las Importaciones durante el primer trimestre de 2019, el volumen de cacao agregado fue de 3,0 mil toneladas, se compraron 0,4 mil toneladas más (15,6%) en el mismo periodo del año 2018, primordialmente chocolates y manteca de cacao.

Tabla 2

Principales países productores de cacao en el mundo (Miles de toneladas)

		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019*
	Total Mundo	4 252	3 997	4 739	4 645	4 799
1	Costa de Marfil	1 796	1 581	2 020	1 964	2 150
2	Ghana	740	778	970	905	900
3	Indonesia	325	320	270	240	220
4	Brasil	230	141	174	204	195
5	Nigeria	195	200	245	255	245
6	Ecuador	261	232	290	285	298
7	Camerún	232	211	246	250	250
8	Peru	92	105	115	134	120
9	República Dominicana	82	80	57	70	70
10	Colombia	51	53	55	55	55
	Subtotal	4 004	3 700	4 441	4 362	4 503
	Otros	248	297	298	283	296

Fuente: International Cocoa Organization (ICCO) * estimado.

Durante el 2018 los precios del cacao en grano tuvieron un mejor comportamiento en relación al año 2017, alcanzando picos de US\$2 660 por tonelada durante el mes de mayo 2018, para más adelante ir declinando ligeramente, pero manteniéndose en niveles muy por encima del registrado en los meses correspondientes al año 2017. Considerando que, de conservarse el desarrollo que

se encuentra experimentando la demanda de cacao en grano, se estima que los precios mejoren y se ubiquen por encima de los US\$2,800 por tonelada. Cabe precisar que durante los meses enero a marzo 2019 se cotizó en promedio US\$2 239 por tonelada. Las tendencias apuntarían a una creciente demanda de cacao especiales para la producción de chocolates con elevada diferenciación, tanto por el mercado europeo, americano y asiático, lo cual ofrecería claras oportunidades para que nuestro país incremente y diversifique sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor.



Figura 6. Precios internacionales del cacao commodity (2018-2019) – USD por tonelada.

Fuente: International Cocoa Organization (ICCO).

Los precios en chacra del cacao exponen una tendencia alcista en los últimos años, en el 2016 alcanzó su nivel más alto con S/7,33 por kg., disminuyendo drásticamente en el 2017 en 25% al situarse en S/5,48 por kg. Durante el primer trimestre del 2019, se inicia un proceso de recuperación de sus precios que pasa de S/5,3 por kg. a S/6,0 por kg. El comportamiento del precio en chacra conserva alguna correlación con la conducta de los precios mundiales, no obstante, con un atraso al mes. Además, los consumidores están sancionando al cacao peruano alegando elevado contenido de cadmio y pagando un precio como de cacao corriente inclusive al cacao fino de aroma o al orgánico, alegando que el cacao peruano desperdicia su

calidad en el instante de combinar con granos de diferentes zonas del mundo con el propósito de restringir su contenido de cadmio.

Tabla 3
Precio en chacra de cacao en grano (S/. x Kg)

	2014	2015	2016	2017	2018	2018*	2019*
Nacional	6,4	7,0	7,3	5,5	6,1	5,3	6,0
San Martín	6,9	8,0	8,1	5,5	5,8	5,3	5,9
Junín	6,6	7,4	9,0	5,6	6,2	5,5	6,2
Cusco	5,4	6,0	6,0	5,2	6,2	4,7	5,4
Ayacucho	6,7	7,1	8,4	4,9	4,5	4,6	5,5
Amazonas	6,1	6,3	6,9	5,8	6,1	6,1	5,5
Huánuco	6,9	7,9	8,1	5,7	6,0	5,3	5,8
Ucayali	5,1	6,1	7,4	5,3	5,9	5,1	5,7
Cajamarca	5,9	6,4	7,5	5,5	5,7	5,6	6,0

Fuente: Ministerio de agricultura y riego (MINAGRI)

Durante el primer trimestre 2019, el volumen importado de cacao agregado fue de 3,0 mil toneladas, 0,4 mil toneladas más (15,6%) de lo que se compró en el mismo periodo del año 2018, debido al aumento de chocolates y manteca de cacao. Respecto a los importantes mercados de origen de las importaciones de chocolates, proceden principalmente de las siguientes naciones: Estados Unidos y Brasil con (18%) cada uno, Malasia (12%), Chile (8%), juntos representaron un 56% del total importado.

Tabla 4
Perú: Importaciones de cacao y derivados (en toneladas)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2018**	2019**
TOTAL	3 968	4 738	7 049	7 531	7 605	8 408	8 880	8 386	14 081	2 665	3 080
Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.	2 767	3 057	4 069	4 066	4 173	5 005	4 473	4 986	8 661	1 682	2 090
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	679	1 104	1 826	1 284	1 079	1 251	1 257	1 150	2 407	572	517
Manteca, grasa y aceite de cacao	203	405	765	704	1 013	1 028	909	853	1 445	189	328
Pasta de cacao, incluso desgrasado	95	97	364	977	891	951	868	1 347	1 327	122	114
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	225	75	25	500	449	172	1 374	50	240	100	30
Cáscara, pelliculas y demás residuos de cacao	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

En el primer trimestre del 2019, las exportaciones agregadas cacao alcanzaron las 16,4 mil toneladas, siendo inferior en 1,4 mil toneladas menos (7,7%) a lo colocado el mismo periodo del año 2018, debido a las menores ventas de cacao en grano y chocolates. Las importantes naciones de destino de las exportaciones de cacao en grano, crudo o tostado fueron Indonesia y las naciones europeas: Holanda, Italia y España (participando con más del 73% del total exportado), entretanto que en presentaciones como: Mantequilla, grasa y aceite de cacao destaca EE.UU. (38%) y ciertos países de Europa Alemania, Holanda y Francia.

Tabla 5

Perú: Exportaciones agregadas de cacao y derivados (en toneladas)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2018**	2019**
TOTAL	24 095	33 180	41 793	45 131	64 825	74 481	79 934	76 310	80 647	17 758	16 396
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	11 145	20 263	26 818	30 318	47 186	59 132	61 913	58 091	59 517	12 366	9 987
Mantequilla, grasa y aceite de cacao	5 302	5 674	8 985	8 151	7 039	6 923	8 258	9 205	10 431	3 025	3 314
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	2 620	2 570	2 511	2 690	3 952	3 153	3 381	3 896	4 502	1 141	1 449
Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.	2 813	2 854	2 155	2 555	2 899	3 191	2 910	3 741	4 290	813	795
Pasta de cacao, incluso desgrasado	1 730	1 326	802	1 229	3 733	2 048	3 189	1 157	1 825	393	646
Cáscara, películas y demás residuos de cacao	486	494	522	189	15	33	283	221	83	21	204

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

2.1.2 Factores socioeconómicos

La tendencia del consumidor internacional de chocolates está relacionada con la expansión en la utilización de chocolate gourmet, sano y casero. Actualmente, el cliente se encuentra dispuesto a pagar más por el cacao fino y de aroma. El mercado europeo (compradores convencionales, por ejemplo, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) presenta un progresivo interés por los chocolates poco comunes. Del mismo modo, como hay un entusiasmo más prominente de los clientes

en los chocolates solamente de un origen (historia de los fabricantes), existen variedades de cacao que se hallan en sitios estratégicos y que igualmente son preferidos por los compradores. Los mismos son, por ejemplo, aquellos que se cultivan cerca de regiones resguardadas, áreas de amortiguamiento y regiones de interés social o ecológica, donde contribuyen a la preservación, el bienestar del fabricante y el progreso financiero.

La creciente demanda de “cacaos especiales” para la elaboración de chocolates con alta separación, los mercados de Europa, América y Asia brindan claras ocasiones para que las naciones, por ejemplo, Ecuador, Colombia y Perú, aumenten y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alta valor. De allí que, es significativo estandarizar procesos, incluir la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y optimizar la calidad, con una visión de mercado.

La instalación de la fábrica para la elaboración de chocotejas impactará de forma positiva en la sociedad del distrito y en la economía del distrito, de acuerdo al análisis previo realizado. La incorporación de una nueva empresa generará nuevos puestos de trabajo lo que contribuye a disminuir los niveles de desempleo y pobreza de los ciudadanos. Cuando se mejora el poder adquisitivo de las personas se influye de forma directa en su calidad de vida y salud y a su vez, en la sociedad como tal.

Otro factor socioeconómico a favor es el crecimiento demográfico de la región la cual soporta la incorporación de nuevas empresas al sector económico. En la siguiente tabla es presentada la cantidad de habitantes del distrito de San Juan de Lurigancho estimado en abril 2019 por la empresa peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (cpi).

Tabla 6

Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos (En miles de personas/hogares)

Cuadro N° 8				
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos				
(En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesus María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (Cpi) 2019.

En cuanto a los beneficios de consumir chocolate con 50% de contenido de cacao, la especialista, Mewsette Pozo García señaló en Info región (2019) que, el cacao es un antidepresivo natural porque tiene compuestos denominados endorfinas, por ejemplo, la serotonina y la dopamina igualmente consideradas hormonas de la felicidad que crean un sentimiento de bienestar, tranquilidad, goce y felicidad. Además de controlar los altos niveles de adrenalina relacionados con la ansiedad y gracias a la presencia de la serotonina, combate el estrés. Muestra diferentes compuestos que de igual forma crean felicidad como la fenilalanina, que el cuerpo ocasiona cuando estamos enamorados. Otro compuesto es la anandamida, una endorfina que el organismo de las personas crea cuando practica ejercicios y consiente al individuo sentirse mejor y relajados después de ejercitarse, aseveró el experto.

Mewsette Pozo, además, dijo que tiene antioxidantes como flavonoides, varias veces más que el té verde, que se ocupa de las arterias coronarias y el bienestar de su corazón para prevenir infartos al corazón y derrames, al igual que disminuye el peligro de diferentes tipos de tumores, diabetes e hipertensión arterial. Asimismo, contiene magnesio que permite que los músculos se relajen y permite la generación nuevas células, además de crear energía. Además, los alcaloides llamados teobromina (proporcionan el sabor desagradable del producto acabado; procede del griego alimento de los dioses, estas mezclas estimulan el sistema nervioso y consienten a las personas estar alertas. Tenga cuidado con su utilización alrededor del tiempo de la noche ya que podría causar falta de sueño porque se comporta como la cafeína, subrayó.

Según lo indicado por el nutricionista del Home Health Portal, es apropiado decidirse por el chocolate negro y cuanto más sea el porcentaje de cacao será más aconsejable y nutritivo. Tenga cuidado con las temperaturas extremadamente altas a las que se pueden someterse los granos de cacao, porque pierden las endorfinas y compuestos que se suman a la felicidad.

De allí que, el chocolate negro debe consumirse de forma artesanal y no los que se fabrican en inmensas plantas de procesamiento a temperaturas excepcionalmente elevadas y que incluyen una gran cantidad de grasa vegetal y azúcar, lo que permitirá perder el beneficio saludable de este superalimento. La propuesta para la utilización de chocolate con más de la mitad de cacao puede ser de 20 a 15 gramos de chocolate (un cuadrado) día a día y ayudará a optimizar la salud del comprador, añadió.

2.1.3 Factores políticos y legales

La región Latinoamérica concentra siete de los 11 clústeres genéticos del cacao, una particularidad única que ha facilitado el posicionamiento estratégico de la región como un productor clave de cacao fino y con gran potencial de expandir la producción de manera significativa. Latinoamérica se ha afianzado como el primordial productor de las variedades de cacao fino y de aroma (prime) a escala internacional con 80% de la producción. Según datos de la ICCO, entre 95% y 100% del total de las exportaciones de naciones como Costa Rica, México y Colombia corresponde a variedades especiales de cacao, mientras que, en países como Panamá, el cacao fino de aroma simboliza entre 50% y 75% de la totalidad que se exporta.

Dada la relevancia de la región (productiva y como fuente genética) y los pasos que ya se han dado en varios países para articular e impulsar el mercado del cacao

fino y de aroma, se viene impulsando desde 2016 el Proyecto Iniciativa Latino Americana del Cacao- ILAC cuyo objetivo es robustecer la cadena de valor de la producción agroforestal de cacao fino de aroma en zonas, paisajes y ámbitos de conectividad en países de Latinoamérica y el Caribe, a través del progreso de capacidades de productores y el impulso al desarrollo de nuevos canales de distribución y acceso a mercados.

El Proyecto impulsado por CAF Banco de desarrollo de América Latina, cuenta con una red de puntos focales designados por los gobiernos de Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, República Dominicana y Trinidad & Tobago, quienes forman parte del Foro Regional de la Iniciativa Latino Americana del Cacao, instancia presidida en el período 2016-2019 por el Ministerio de Agricultura de Perú. De acuerdo con el programa de trabajo previsto por el Foro para el período de 2019, se destacan tres actividades clave: (i) articular la sostenibilidad y ampliar el radio de impacto del Observatorio ILAC; (ii) realizar el III Foro Regional ILAC; (iii) iniciar el ciclo de originación para solicitud de fondos junto al GEF (Fondo Mundial de Ambiente) por sus siglas en inglés. Con el alcance de estas metas en 2019, el proyecto mantendrá el ritmo de trabajo de los últimos años y recibirá un impulso fundamental para catalizar los procesos de transformación productiva, competitividad y desarrollo sostenible que en coordinación con los países participantes se propone. A todos los aliados del proyecto ILAC y del Observatorio los mantendremos informados buscando mantener su colaboración activa en la construcción y éxito de cada una de las actividades previstas.

2.1.4 Factores tecnológicos

Durante los 80, los sustitutos de chocolate comenzaron a crearse. Para ser el chocolate en sí mismo, no se pueden utilizar grasas animales que no sean grasa de leche y, en lo que respecta a las vegetales, solamente se puede utilizar la manteca de cacao, que no debe superar el 5% del producto total. La manteca de cacao les da a los productos artesanales su particular textura. A pesar del tipo de chocolate preparado, los ingredientes más significativos serán el azúcar y la grasa. Los chocolates industriales, para disminuir los costos, utilizan opciones de grasa vegetal como alternativa para la manteca de cacao. De esta manera, para reconocer un chocolate puro se debe considerar la etiqueta de este. En el caso de que los productos se hayan fabricado con grasas vegetales alternativas a la manteca de cacao no se puede vender como chocolate. El contraste fundamental entre la chocolatería artesanal y el industrial, es que en el primero solamente se halla manteca de cacao, una de las marcas registradas del negocio de venta de chocolate artesanal que se plantea, por cuanto la elaboración de las chocotejas se realizará de forma artesanal a partir de chocolate cuyo contenido es graso es manteca de cacao y el porcentaje del grano será superior al 50%.

2.1.5 Factores ambientales

La agricultura, la fabricación en las fábricas y el envío de productos son en gran medida estimulados por la quema de combustibles fósiles, creando gases de efecto invernadero que toman el calor en la atmósfera. Los científicos calculan dicho impacto como una “huella de carbono”, usualmente reconocida como el volumen de dióxido de carbono procedente de cada porción de 100 gramos de alimento. Un ejemplo de esta huella se muestra en los siguientes datos:

- ❖ El pan produce 50 g de CO₂ por cada 100 calorías que ingieres.
- ❖ Los pasteles producen 81 g de CO₂ por 100 calorías consumidas.
- ❖ El chocolate produce 58 g de CO₂ por cada 100 calorías.
- ❖ Los huevos producen 440 g de CO₂ por cada 100 calorías.
- ❖ La leche produce 351 g de CO₂ por cada 100 calorías.
- ❖ La carne produce 248 g de CO₂ por cada 100 calorías.
- ❖ Los vegetales enlatados producen 787 g de CO₂ por 100 calorías.

Por otra parte, la deforestación se ha utilizado para el desarrollo del cacao a gran escala. Como es una planta tropical, los territorios silvestres se han transformado en una zona atractiva para desarrollarse de manera económica. En este sentido, la tala de bosques tropicales se ha transformado en una práctica típica para las plantaciones de cacao.

Con la expansión en la demanda mundial por el chocolate, los agricultores han dependido de la búsqueda de más tierras y, en consecuencia, se han centrado en los bosques naturales, por ejemplo, los de la cuenca del Amazonas. Es un hecho que esta deforestación de entornos naturales silvestres para el cultivo del cacao infiere efectos genuinos para la biodiversidad. Por otra parte, el desarrollo de cacao sin sombra (como el café), se desarrolla más rápido, sin embargo, no tiene el sabor y, en consecuencia, produce un polvo de menor calidad. Sin un sistema biológico húmedo para los polinizadores de la floración del cacao, su creación también decae, ya que solo un promedio de tres de cada mil flores de cacao fertilizan y producen vainas de semillas.

2.2 Análisis del mercado

Según señaló, Tiago Tenreiro, gerente de Marketing Senior Confitería de Nestlé en un artículo de prensa online del Diario la República (2018), cada peruano consume solamente 500 gramos de chocolate anualmente. Indicó además que, la marca Sublime tiene una participación de 27% pero con el cambio de imagen y el dinamismo en el mercado esperan aumentarla un 5%, lo cual reduce la demanda para el producto que se plantea elaborar.

El mercado de chocolates se encuentra bastante sano, registró un incremento entre 10% y 11% en los primeros seis meses del 2018. Y en los últimos cuatro años, el promedio fue de un 4,5% sin embargo en la actualidad está progresando más del doble. Los primeros seis meses el crecimiento ha sido superior ya que el año pasado ocurrió el Fenómeno El Niño y conmovió la industria.

Somos un país que consume menos chocolate en todo el territorio. Cada peruano consume solamente 500 gramos de chocolate al año, a pesar de ser una nación productora y que posee uno de los mejores chocolates a escala mundial. Es un consumo bien bajo si nos comparamos con un país como Chile, que no es productor de chocolate, pero consume 2,5 kilos al año. Tenemos mucho que crecer como consumidores y como productores. Es un asunto cultural. El peruano jamás fue muy chocolatero y se observa en términos gastronómicos. El chocolate no forma parte de la gastronomía peruana como en diferentes naciones.

Una estrategia que debe seguir desarrollando el gobierno peruano es la propagación, mediante la totalidad de los medios de comunicación, de los beneficios que trae el consumo de chocolate negro al organismo, entre los que destacan: la prevención de enfermedades por cuanto permite la disminución del colesterol malo

(LDL) y acrecienta e colesterol bueno (HDL), es un alimento nutritivo, mejora la función cerebral, reduce la presión arterial, previene el envejecimiento de la piel. Con una información así, el consumidor procederá a incrementar el consumo de chocolate negro.

Al respecto, Appcacao señaló que los peruanos duplicarán el consumo de chocolate con más de 35% de cacao, declara que dicho desarrollo es debido a que la población ya reconoce la calidad, el sabor y el precio de un chocolate fino. Aunque el consumo per cápita en Perú aún es bajo (500 gramos anual por persona), se estima que aumentará de forma progresiva, señaló a Correo (2019) el jefe de Venta de Tana Chocolatería (Divinum), Angel Felando. Explicó que el resultado se verá al final del 2021, cuando las ventas alcancen unos S/ 1200 millones, 20% más que en el 2018, cuando el mercado facturó S/ 1200 millones.

2.3 Estimación de la demanda

Para establecer la demanda que soportará los cálculos financieros del presente proyecto se consideran los siguientes puntos: el consumo de chocolate en el Perú se encuentra entre los más bajos en América Latina, las ventas de chocolate premium (con más de 50% de contenido de cacao), representan entre el 15 y 20% del total de chocolates que se comercializan, a los peruanos les gusta regalar chocolates, principalmente en forma de bombones, comentó a su vez María Soulet, coordinadora de Marketing de Tana Chocolatería. Dicho producto no poseerá restricciones de sexo o nivel de ingreso, al ser un producto asequible por su precio y diseño, no se realiza estratificación en la población que podrá comprarlo, sólo las personas con alergias a alguno de los componentes del producto no deberán consumirlo. La población estará formada por individuos cuyas edades oscilan entre 18 y 55 años de edad. En tal sentido, para estimar la demanda se considera captar un 1% de la población referida,

y para efectos de los cálculos se considerará venderle 2 chocotejas a cada uno en un año.

Tabla 7

Cálculo de la demanda estimada

DEMANDA ESTIMADA	Unidad	CANTIDAD DE CLIENTES
Distrito San Juan de Lurigancho	%	1,157,600
Porcentaje de la población con edades comprendidas entre 18 y 55 años.	58	671,408
Número de clientes a captar	1	6,656

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis de la industria

3.1.1 Fuerzas de Porter

Un factor determinante para diseñar estrategias que conlleven al éxito de una nueva empresa se basa en entender su entorno competitivo. A partir de ello, se identifican las oportunidades y amenazas que se valoran para diseñar las estrategias para su posterior aplicación. Para valorar lo atractivo de un mercado, Michael Porter ubicó cinco fuentes de presión competitiva que establecen la rentabilidad de un sector, su análisis estructural explica las diferencias del desempeño de empresas que existen en el mismo sector, proporcionando al mismo tiempo una estructura para orientar la elección de la estrategia competitiva. Estas fuerzas son:

- ✓ *Rivalidad entre competidores.* El análisis del mercado identificó diversas compañías dedicadas a elaborar chocotejas, algunas de ellas con muchos años en el mercado. Los productos ofrecidos por estas empresas poseen una alta diferenciación, ya sea, en calidad, presentación o exclusividad, lo que consiente cobrar precios superiores al promedio de la industria. Las empresas competidoras son Chocolates Helena, Rosalía, D'Carmen, Doña Teja, La casa del alfajor y La Ibérica, algunas de estas empresas comercializan sus productos a nivel nacional y otros tanto nacional como internacional. La presencia de tan renombradas marcas de chocolates indica que existe una rivalidad alta entre competidores lo cual deriva en una amenaza debido a la competencia con grandes empresas chocolateras.
- ✓ *Competidores potenciales.* El advenimiento de nuevas compañías en el mercado de los chocolates, y específicamente de las chocotejas, significa la

reducción de una parte del mercado para las empresas ya instaladas. Aun así, el sector sigue siendo atractivo para una nueva empresa y se percibe con altas rentabilidades debido al crecimiento poblacional y los registros de consumo chocolate en el país y ello repercute en la fuerza de la competitividad entre las compañías ya establecidas. El ingreso en el mercado de las chocotejas enfrenta barreras de acceso como: carencia de experiencia, lealtad de la clientela, capital demandado, carencia de canales de distribución, carencia de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. No obstante, aunque nuestros productos no son reconocidos tenemos la ventaja de que sean de calidad superior a los existentes y competiremos con precios más bajos.

- ✓ Productos sustitutos. Esta fuente de presión competitiva presenta una amenaza alta sabiendo que, además de las marcas reconocidas que elaboran Chocoteja, existe un sin número de pequeñas fábricas que elaboran el producto y llevan a cabo sus actividades sin siquiera estar registrados lo cual influye de manera directa en los costos de producción y en consecuencia en el precio de los productos, adicionalmente, hay productos similares que pueden satisfacer las mismas necesidades en calidad y precio. Los posibles sustitutos son los bombones, trufas, chocolates en diferentes presentaciones y variedad de precios.
- ✓ Clientes. Una ventaja a favor de los clientes es el hecho de ser una empresa nueva, lo cual nos hace menos confiable a diferencia de otras marcas de chocotejas que tienen años dentro del mercado. Adicionalmente, la clientela es cada vez más exigente, los mismos buscan productos que satisfagan un requerimiento determinado. En lo que respecta a los chocolates quieren calidad, novedades, precio, exclusividad, etc. Esa ventaja eleva el poder

negociador del cliente y en ese sentido se hará énfasis en la calidad nutricional de la materia prima con la cual se elaborarán las chocotejas. Es aquí donde el plan de marketing aplicará estrategias de mercadeo que permitan generar un elevado número de ventas, por cuanto lo más importante al principio es convencer al cliente de adquirir el producto seguido de una satisfacción alta por la calidad y sabor del producto.

- ✓ Proveedores. El análisis del poder de negociación de los proveedores muestra un resultado bajo, por cuanto los ingredientes requeridos para la elaboración de las chocotejas son suministrados por un significativo número de proveedores, de este modo al estar debidamente constituida la empresa contará con proveedores fidelizados que proporcionaran insumos de excelente calidad y buenos precios.

3.1.2 Análisis FODA cruzado

Seguidamente, se muestra un FODA cruzado con el objeto de ayudar a los responsables del proyecto en el desarrollo de cuatro clases de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

F+O = estrategia ofensiva

F+A = estrategia defensiva

D+O = estrategia de reorientación

D+A = estrategia de supervivencia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA CRUZADO	F1. Bajo costo de producción F2. Contar con una página web en internet, Facebook y Twitter para difundir los productos F3. Buenas relaciones con los potenciales clientes a través de las redes sociales F4. Diferenciación de nuestro producto donde su cobertura de chocolate contiene más de 50% de cacao. F5. El cliente puede realizar su compra de forma fácil eligiendo el método de pago que prefiere y recibiéndolo en su hogar F6. Contar con la capacidad de poder administrar la empresa que se plantea, y de poder afrontar los cambios que se presenten en el desarrollo de la misma F7. Diversificación del relleno F8. Puede trabajar sin stock F9. Buena calidad del producto	D1. Transacciones no seguras D2. El cliente prefiere otros productos que ya conoce. D3. Crecimiento lento de las ventas por ser una empresa nueva D4. Nuestros productos no son conocidos en el mercado.
PRODUCTO ↓		
CHOCOTEJAS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) OFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DO) REORIENTATIVAS
O1. El acercamiento con los potenciales clientes a través de las redes sociales incrementa la ventaja competitiva de la empresa O2. Al ser un producto muy rico y delicioso al paladar de la gran mayoría de las personas, contamos con el público en general ya que ellos demandan productos con esas características O3. Mercado en crecimiento O4. Se pueden desarrollar otros productos con la misma calidad del chocolate. O5. No requiere una enorme inversión O6. El 89% de los peruanos consume chocolate. O7. Alta producción de cacao y demás insumos	Incrementar la producción aprovechando el crecimiento del mercado F1. O3. O5. Mantener actualizada la pagina web y en constante comunicación con los usuarios F2. F3. O1. Realizar una publicidad en diversos medios de comunicación que se enfoque en el contenido de cacao del chocolate F4. O2. O7. O6. Diversificar la elaboración de productos manteniendo la misma calidad de las chocotejas F9. O4.	Garantizar el correcto funcionamiento de la página web de la empresa lo que permite consolidar la confianza de los clientes para realizar sus pagos D1. O1. Ofrecer productos en promoción para dar a conocer la calidad de éstos a un mayor porcentaje de clientes D2. O2. Publicitar el consumo de los productos en niños y adolescentes para ampliar el porcentaje de la demanda estimada D3. O3. O6. Desarrollar el plan de marketing para dar a conocer nuestros productos y mantener un buen trato hacia nuestros clientes D4. O6.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DA) SUPERVIVENCIA
A1. Acuerdos con los proveedores A2. Competencia con grandes empresas chocolateras. A3. Aumento del consumo de productos sustitutos A4. Costos elevados por promoción A5. Materia prima que no cumple con los requisitos de contenido de cacao. A6. Nuevos productos parecidos en el mercado	Mantener contacto con diversos proveedores de materia prima F6. A1. Controlar el funcionamiento de nuestra empresa acortando tiempos de entrega y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, podremos hacer frente a cualquier tipo de competencia F6. A3. A6. Garantizar la calidad del producto manteniendo diversidad de proveedores F9. A1. A5.	Mostrar los beneficios para la salud a través del consumo de los productos de la empresa D2. A2. Garantizar la calidad de nuestros productos adquiriendo materia prima de reconocida calidad D4. A5. Promocionar el contenido de cacao de nuestros productos y utilizar diferentes moldes de acuerdo a las fechas para satisfacer las necesidades de los clientes D4. A5. A6.

Figura 7. FODA cruzado

3.2 Visión

Convertirse en una organización líder en la producción de chocolates en el mercado nacional, sin perder lo tradicional del producto, satisfaciendo los requerimientos y expectativas de la clientela, logrando el posicionamiento y consolidación de la marca.

3.3 Misión

Proveer a la clientela un producto artesanal de alta calidad y concentración de cacao utilizando chocolate peruano de la mejor calidad apoyando así nuestra identidad nacional y logrando la satisfacción total del cliente.

3.4 Objetivos estratégicos

Seguidamente, se plantean los siguientes objetivos estratégicos establecidos a mediano plazo por la empresa (5 años):

- ❖ Elaborar y comercializar chocotejas de diversos sabores a la gran mayoría de tiendas y público en general.
- ❖ Posicionar a la chocolatería dentro del segmento líder del mercado.
- ❖ Hacer que los consumidores conozcan nuestros productos que son las chocotejas con diferentes sabores, y de esta manera ser aceptados por los mismos mediante herramientas de publicidad y promoción que ayudaran a alcanzar las metas.
- ❖ Producir chocotejas que superen las expectativas de los clientes.
- ❖ Distribuir nuestros productos a lugares fuera de San Juan de Lurigancho.
- ❖ Lograr que el producto sea consumido por personas de todas las edades y así mismo sea uno de los favoritos en el mercado para tener un reconocimiento nacional.

- ❖ Producir diferentes clases de chocotejas con motivos de celebraciones específicas.

3.5 Estrategia del negocio

Las estrategias tienen que ver con la manera como las empresas logran sus objetivos, para lo cual se establecerán estrategias de venta y de diferenciación.

Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas que se pondrán en marcha son:

- ❖ La empresa contará con una página web que brinde atención constante a nuestros clientes para asegurar una comunicación efectiva desde que se reciban sus pedidos hasta que ellos indiquen que lo recibieron.
- ❖ Las ventas de los productos se realizarán en las bodegas y demás comercios con los que establezca alianza para la comercialización de los mismos.
- ❖ Se ofrecerán productos con promociones de compra y precios competitivos.
- ❖ Se realizarán envíos nacionales para los clientes que así lo requieran.
- ❖ Se garantiza el cumplimiento en la entrega de pedidos en función del tiempo establecido.

Estrategias de diferenciación

- ❖ Los clientes podrán adquirir un producto de calidad y a precio competitivo.
- ❖ El contenido de cacao será sinónimo del aporte de nutrientes que el organismo requiere
- ❖ Producto elaborado con excelente materia prima nacional, resaltando nuestra identidad y la del cliente.
- ❖ Excelente presentación.
- ❖ Procesos adecuados para hacer llegar el pedido.

3.6 Fuentes de ventajas competitivas

La empresa contará con las siguientes ventajas competitivas:

- ❖ Alta capacitación en todo lo que concierne al producto, su calidad y demás bondades, en nuestro personal de operaciones, ventas y administración.
- ❖ Ambiente agradable para el área de producción dedicada a grandes cantidades del producto en poco tiempo.
- ❖ Excelente calidad en la materia prima utilizada.

3.7 Alianzas estratégicas

Previamente se indicó la realización de alianzas estratégicas con un significativo número de comercios presentes en el distrito donde se venderán los productos de la chocolatería, los cuales resalten la importancia de vender un producto nacional de alta calidad, adicionalmente se establecerán alianzas con los proveedores de chocolates cuyo contenido de cacao sea superior a 50%. Para la adquisición de los frutos secos se establecerá alianzas con proveedores como Vallealto, Distribuidora Francia SRL, Frutos y Especias, esto con el fin de obtener buenos precios para poder competir en el mercado de las chocotejas.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos del marketing

- ❖ Establecer los productos que se presentarán en el mercado.
- ❖ Identificar a los competidores presentes en el mercado.
- ❖ Identificar las necesidades actuales y futuras del cliente.
- ❖ Presentar los productos en lugares estratégicos del distrito, como centros comerciales y supermercados.
- ❖ Lograr que el 100% de los ciudadanos del distrito conozca los productos.
- ❖ Establecer la meta de que 10% de la población que consume chocolate sea fiel a los productos.
- ❖ Identificar los clientes cuyo consumo de chocolate es frecuente y que tienen preferencias por algunos productos.
- ❖ Planificar la incorporación de otros productos con la misma calidad de chocolate para cubrir las necesidades de los clientes.
- ❖ Descubrir otros medios a partir de los cuales se alcance a cubrir otras zonas o mercados.
- ❖ Impulsar un crecimiento sostenido en las ventas.
- ❖ Conocer el mercado de acuerdo a su entorno demográfico y separar a los clientes según su grado de aceptación e impulso de un producto peruano de calidad.
- ❖ Utilizar las redes sociales para mostrar nuestros productos y la línea de distribución en la que los clientes pueden realizar sus compras.

4.2 La mezcla de marketing

Grupo de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la compañía utiliza para alcanzar la respuesta deseada en el mercado establecido (Kotler y Keller, 2006).



Figura 8. Mezcla de marketing.

Fuente: Kotler y Keller, (2006).

Las cuatro herramientas muestran el punto de vista que tiene el vendedor acerca de las herramientas de marketing útiles para influir en la clientela. Desde la perspectiva del comprador toda herramienta de marketing se encuentra planteada para brindarle beneficios. Las empresas que logren complacer los requerimientos del usuario de manera financiera y adecuada, y con una comunicación eficaz, podrán ser las que más triunfen en el futuro.

El marketing integrado o mezcla de marketing tienen dos facetas esenciales:

1. Hay mucha variedad de prácticas de marketing para comunicar y generar valor, y
2. La totalidad de las actividades de marketing son coordinadas para extender sus

efectos de manera conjunta. Es decir, cualquier actividad de marketing es delineada y se ejecuta considerando las demás acciones. Las organizaciones deben ingresar sus sistemas para administrar la demanda, los recursos y la red de marketing.

4.3 Descripción del producto

Las chocotejas son riquísimos dulces tradicionales del Perú, cuyas formas y rellenos (maní, pecana, coco, almendras, pasas y manjar blanco) pueden cambiarse como desee el productor. La tradición data de hace más de 25 años y proviene de la región de Ica. El delicioso sabor de las chocotejas proviene de la exquisitez de los ingredientes con los que se elaboran.

La iniciativa que se presenta en el estudio contempla la producción y comercialización de chocotejas y tiene como objetivo general ofrecer un producto con exquisito sabor, ingredientes naturales de alta calidad buscando superar las expectativas de la clientela, por medio un empaque que permita su conservación, su transportación, además de estar acordes a las tendencias actuales de lo saludable y nutritivo.

A continuación, se presentan los productos que serán elaborados en la chocolatería artesanal que será establecida:

4.3.1 Chocotejas de pecanas con manjar blanco.



Figura 9. Chocotejas de pecanas con manjar blanco.

Su receta contiene estos ingredientes:

- ❖ Barra de chocolate con contenido de cacao superior al 50% para la cobertura.
- ❖ Manjar blanco
- ❖ Pecanas, almendras o maní salado.

El procedimiento es el mismo para las chocotejas de almendras y maní salado.

4.3.2 Chocotejas de pasas rubias maceradas en pisco con manjar blanco.



Figura 10. Chocotejas de pasas rubias con manjar blanco.

Su receta contiene estos ingredientes:

- ❖ Barra de chocolate con contenido de cacao superior al 50% para la cobertura.
- ❖ Manjar blanco
- ❖ Pasas rubias maceradas en pisco.

4.3.3 Chocotejas de coco rallado con manjar blanco.



Figura 11. Chocotejas de coco rallado con manjar blanco.

Su receta contiene estos ingredientes:

- ❖ Barra de chocolate con contenido de cacao superior al 50% para la cobertura.
- ❖ Manjar blanco
- ❖ Coco rallado.

4.3.4 Chocotejas de cáscara de naranja o limón confitadas con manjar blanco.



Figura 12. Chocotejas de cáscara de naranja confitada con manjar blanco.

Su receta contiene estos ingredientes:

- ❖ Barra de chocolate con contenido de cacao superior al 50% para la cobertura.
- ❖ Manjar blanco
- ❖ Cáscara de naranja o limón confitadas.

4.4 Estrategia de precio

Desde la perspectiva empresarial, el precio es el importe establecido a un producto o servicio previo al inicio de su vida en el mercado y que será el que tendrá que dejar el comprador o clientela como contraprestación para su consumo o uso (de Jaime, 2012).

El precio que se fije a los productos de la empresa responderán a dos necesidades:

1. Precios fijos que brinden valor a la clientela, en otras palabras, que la totalidad de los beneficios que la compañía brinda posean un precio que ajustado perfectamente a la apreciación de la clientela.
2. Precios de ventas fijos que sean rentables para la organización, lo que demanda que la fijación de precios no sea visto como un punto de vista propio pero aislado y autónomo del resto de variables que conforman las estrategias del marketing.

La fijación de precios en la chocolatería artesanal a instalar se ejecutará valorando los siguientes factores: precios de la materia prima requerida en cada producto los cuales dependen de la calidad y del proveedor, precios de los productos de la competencia con la misma calidad y presión del nuevo entorno competitivos.

Cabe señalar que, en vista de que los precios de venta de algunas marcas de chocotejas presentes en el mercado varían entre 1 y 2 soles (productos hechos en casa, que no cuentan con alguna diferenciación en el mercado), no se realizó una estratificación social de la población estimada considerando que todas las personas pueden comprar al menos una Chocoteja al día.

En el mercado actual se pueden hallar marcas reconocidas de chocotejas como son: Helena, cuyos productos son de alta calidad y venden especialmente para sectores NSE A y B y para exportación. Rosalía, marca reconocida en Ica y Lima en venta de chocotejas y tejas como productos de alta calidad. D'Carmen, con experiencia de 70 años en producción de tejas y muy reconocida por ello. Doña Teja, La casa del alfajor y La Ibérica, los cuales venden sus productos a precios que

duplican las marcas no reconocidas, sin embargo, son empresas legalmente constituidas con hermosos locales en distintos lugares de Lima Metropolitana y cuyas presentaciones complacen los requerimientos de algunos estratos sociales altos.

Valorando los elementos previamente aludidos, en la tabla 8 se muestra un ejemplo del rango de precios de una de las chocotejas que serán elaboradas en la chocolatería artesanal.

Tabla 8
Precio de venta

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Pecanas	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Pecanas	kg	60.00	5	300.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	1122.00
				2805.00
				4207.50

La cantidad de material considera los desperdicios

4.5 Estrategia de distribución o plaza

Esta estrategia alude a la manera cómo se ganará a la clientela o consumidor final. Según Weinberger (2009), los canales de distribución van a depender de lo que ofrezca la empresa, es decir, bienes de consumo, bienes industriales o bienes de servicios. En el caso de la chocolatería sus productos corresponden a bienes de consumo y dentro de sus canales de distribución se encuentran tres casos, en nuestro caso, la distribución será a través de dos canales, los cuales se indican a continuación:

- ❖ Directo del productor al consumidor a través de las ventas directas en la tienda situada en el Distrito San Juan de Lurigancho.
- ❖ Del productor (nuestra organización) a un detallista (comercios aliados establecidos) los cuales recibirán nuestros productos para venderlos a sus clientes.

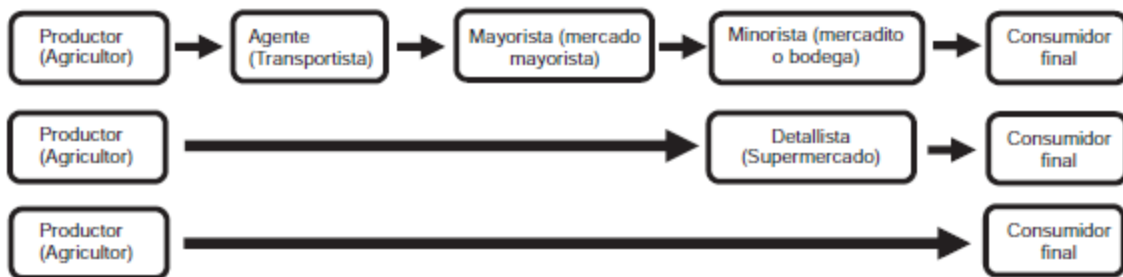


Figura 13. Chocotejas de cáscara de naranja confitada con manjar blanco.

Fuente: Weinberger, 2009.

4.6 Estrategia de promoción

A través de las estrategias de promoción la empresa busca comunicar y mostrar al mercado objetivo las bondades del producto ofrecido. En la chocolatería se utilizarán las siguientes estrategias de promoción:

- ❖ Diseño de una página web mediante la cual se presentarán los productos con todas sus características incluyendo su valor nutricional, a través de la cual el cliente podrá realizar compras.
- ❖ Establecer un perfil en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram para promocionar a la empresa indicando también su dirección física para compras directas.
- ❖ Para clientes fieles se aplicarán promociones en sus compras agregándole chocotejas adicionales.

- ❖ La venta personal se realizará en la tienda física en cuyo caso se aprovecha la oportunidad para conversar con los clientes que lleguen y para entregar tarjetas de presentación de la empresa.

En todos los casos el objetivo es convencer a los clientes para lograr las ventas del producto, para lo cual se requerirá experiencia en ventas para la persona encargada de la tienda, página web y redes sociales. Para lograr el cumplimiento de las ventas se establecerá un objetivo mensual con lo que se asegurará los ingresos requeridos por el negocio de ventas de chocotejas.

4.7 Estrategia de servicio al cliente o post venta

Un factor de diferenciación de cualquier negocio es un buen servicio al cliente razón por la cual se elaborará una política de atención al cliente la cual ofrecerá los servicios que recibirá cada consumidor del negocio ya sea de la página web o la tienda física y de lo exquisito, saludable y nutritivo de nuestros productos. Esta estrategia, al igual que la de promoción, tiene como objetivo dar a conocer nuestros productos, creando la necesidad de ellos en el mercado e incluso apoyará en el posicionamiento de la chocolatería. A través de ésta se busca dejar huella en nuestros clientes.

La Política de atención al cliente es:

- ✓ Todos nuestros productos son elaborados con dedicación y excelencia.
- ✓ Nuestros colaboradores y clientes reciben un trato justo y esmerado en sus solicitudes y reclamos considerando que su satisfacción y conformidad son fundamentales para la empresa.
- ✓ Innovamos en función de las necesidades y sugerencias de nuestros clientes.
- ✓ Elaboramos nuevos productos buscando mejorar la experiencia de nuestros clientes.

- ✓ Realizamos mediciones periódicas de la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Realizamos evaluaciones periódicas de los procedimientos de producción de los productos con el fin de mejorarlo de manera continua.
- ✓ Ofrecemos a nuestros clientes producto saludables, exquisitos y de excelente calidad.
- ✓ Nuestros productos son elaborados con productos nacionales y sabores propios de nuestro país.

4.8 Estrategia de posicionamiento

DeliChocotejas será una empresa que elabore exquisitas chocotejas a partir de materia prima nacional de la más alta calidad y de esta manera brindar a la clientela un producto exquisito, saludable y de calidad, que pueden consumir todos los integrantes de la familia, con lo que se pretende posicionar la marca en el mercado de las chocotejas como un producto que se reconozca por su calidad, contenido y precio.

Posicionarse dentro del mercado de ventas de chocotejas requiere ofrecer precios competitivos con productos de calidad, para lo cual se desarrollará un plan de operaciones cuyos costos de cada producto no supere los 4 soles, que es el valor de una Chocoteja elaborada con materia prima fina en el mercado actual, pero cuyas ventas permitan obtener ganancias luego de cubrir los costos operativos. Esto permitirá una diferenciación respecto a las marcas de chocotejas del mercado ya que será materia prima de excelente calidad, pero a precios accesibles para la población estimada. Se busca una empresa de chocotejas que sea rentable.

El posicionamiento de nuestra marca se tomará como un proceso de perfeccionamiento de un producto peruano a partir de materia prima nacional de excelente calidad y alto valor nutricional con lo que se busca una ventaja competitiva.

Otra forma de posicionamiento es a través de la marca del producto, para ello, la chocolatería tendrá por nombre “DeliChocotejas” y su logotipo es mostrado en la figura 13.



Figura 14. Logotipo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El eslogan diseñado es: “Es mejor porque es para tí”

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Objetivos de operaciones

Para alcanzar las metas de la empresa a instalar se establecerá un plan de operaciones que describirá todas las tareas a realizar en el procedimiento de elaboración de los productos de la organización y, servirá para estandarizar las estrategias y sean del conocimiento de la totalidad de los departamentos de la compañía participantes en el proceso productivo y al que tienen que adaptarse para alcanzar las metas. El objetivo del plan de operaciones es optimizar el proceso a través del establecimiento de los recursos utilizados, el perfeccionamiento de la comunicación entre los distintos departamentos o el avance en la atención al cliente final.

Los propósitos establecidos para las operaciones que se desarrollarán son:

- ❖ Mantener un proceso de producción óptimo. Si se tiene establecido el plan de producción y se asegura que todo el personal lo conozca, se garantiza que el proceso esté estandarizado, que no haya consumo excesivo de recursos y se impiden los trabajos duplicados. Esto contribuye a que toda la producción sea mucho más rentable, consiguiendo mayor cantidad de productos en poco tiempo y con mayor calidad.
- ❖ Planificar y controlar el inventario de materia prima y productos elaborados. La buena gestión de los recursos le permitirá a la empresa minimizar y controlar muchos gastos, siendo primordial para ello hacer uso de un buen sistema de control de inventarios a corto y mediano plazo de las existencias de materia primas y productos elaborados.

- ❖ Gestionar al personal adecuado para llevar a cabo el proceso productivo. Al contratar personal con experiencia en la elaboración de chocotejas se garantiza que se obtendrán buenos resultados, además, se utilizará para especificar la cantidad de trabajadores precisos para desplegar y llevar a cabo la elaboración de los productos. Cuando se realice la contratación se especificará la tarea a ejecutar, horas de trabajo, aptitudes necesarias para su desarrollo y el salario que percibirán por hacerlo.
- ❖ Establecer alianzas con los proveedores. Esto servirá para avalar el abastecimiento de la materia prima con la calidad requerida por nuestra empresa. Poseer una lista minuciosa de todos y de los métodos y plazos de pago. En dicho listado se podrá realizar una lista comparativa de los diferentes proveedores para identificar los pros y contras de trabajar con todos ellos y elegir el que más se adapte a nuestras necesidades.
- ❖ Optimizar el producto y la atención al cliente. Al incorporar un proceso de mejora continua dentro del proceso productivo se garantizará la satisfacción de los consumidores buscando superar además las expectativas de éstos.
- ❖ Definir los plazos y las entregas. La responsabilidad en los plazos y las entregas será inquebrantable para nuestra empresa, para lo cual se garantizará la disponibilidad de productos elaborados y que al ser entregados conserven su buena calidad en cuanto a sus especificaciones técnicas y requerimientos de los consumidores.

5.2 Actividades previas al inicio de la producción

5.2.1 Diseño y prueba del producto

El diseño de un producto es una acción constante, ya que, al supervisar el nivel de satisfacción del cliente y las acciones de la competencia, la organización debe

innovar de forma constante para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de su clientela (Weinberger, 2009).

La empresa a instalar será inicialmente una chocolatería artesanal dedicada a la elaboración de chocotejas con seis tipos de relleno, en ese sentido, al ser un dulce tradicional ya constituido en su forma ovalada, su fabricación será igual a ella a través de un proceso artesanal garantizando las siguientes variables:

- ❖ Su calidad, cumpliendo con los estándares de apariencia y rendimiento.
- ❖ Su fiabilidad, al asegurar que su contenido es de excelente sabor.
- ❖ Su simplicidad, ya que será elaborada a través de un proceso artesanal sencillo y conocido por todos los que fabrican chocotejas.

5.2.2 Aspectos técnicos del producto

El aspecto técnico de un producto es un cúmulo de detalles de producción y exposición que el mismo tiene (Weinberger, 2009). En el caso de las chocotejas a elaborar, sus aspectos técnicos estarán indicados en el empaque. A continuación, se detallan los aspectos técnicos de nuestras chocotejas:

- ❖ Especificaciones técnicas de las chocotejas: peso aproximado de 20 gramos cada una, sus ingredientes son: chocolate cuyo contenido de cacao es superior al 50%, manjar blanco, frutos secos, pasas rubias y cáscaras confitadas de naranja o limón. Una Chocoteja de fruto seco con manjar blanco tiene un contenido nutricional de 18 gr de carbohidratos (50%), 7 gr de grasas (44%) y 2 gr de proteínas (6%).
- ❖ Características del envase: las envolturas serán adquiridas en empaques al por mayor los cuales vienen con dimensiones establecidas de 20.5 x 10.5 cm en paquetes de 100 unidades.

- ❖ Dirección de la chocolatería: el local será arrendado en la avenida Fernando Wiesse a la altura del Salón de Recepciones León SJL.
- ❖ Registros sanitarios y legales. Los productos alimenticios preparados deben contar con requisitos básicos de calidad entre los que se encuentra la inocuidad, lo cual involucra la falta de contaminantes, adulterantes, toxinas y distintas sustancias que puedan hacer perjudicial el alimento para la salud de los individuos. La empresa a constituir necesitará poseer un registro sanitario de alimentos y bebidas de consumo humano, cumpliendo con los subsiguientes requisitos: resultado de los análisis físicos, químicos y microbiológicos de la mercancía acabado, ratificando su idoneidad conforme a la norma sanitaria actual, autorizado por un laboratorio acreditado o del laboratorio de control de calidad de la fábrica, certificado de Libre Comercialización, rotulado de los productos etiquetados y comprobante de pago de derecho de trámite.

5.2.3 Ubicación de la empresa

La chocolatería artesanal “DeliChocotejas” estará bajo la figura de Empresa Sociedad Anónima Cerrada (SAC), y se situará en el Distrito San Juan de Lurigancho, Lima Metropolitana, en un local alquilado con una visión de crecimiento a medio plazo que permita adquirir un local propio. Al momento de realizar la búsqueda del lugar que será alquilado para la instalación de la chocolatería se tendrán en cuenta los siguientes factores: un lugar céntrico con mucha afluencia de personas, con facilidad de acceso a los clientes y empleados, próximo a los que serán nuestros competidores, de tal forma que se pueda evidenciar la diferenciación de nuestras chocotejas. Otra ventaja de un lugar céntrico es la cercanía a las empresas de cualquier sector con las

que se puede establecer alianzas para el suministro de nuestros productos en fechas especiales en las que el peruano tiende a consumir más chocolate.

Para establecer la localización de la fábrica de chocotejas se empleó el método de ranking de factores, su resultado mostrado en la tabla 9 indica que la comparación entre los distritos sustenta la escogencia de San Juan de Lurigancho.

Tabla 9
Método de ranking de factores

Factores	Peso relativo (%)	Alternativas		
		San Juan de Lurigancho	Rímac	El Agustino
Proximidad a proveedores	25	9	7	7
Concentración poblacional	25	9	7	7
Facilidad de acceso a los clientes	20	7	5	6
Seguridad	10	7	5	5
Lugar céntrico con afluencia de futuros clientes	10	5	4	4
Cercanía a empresas de cualquier sector	10	9	7	7
Puntuación total:	100	8	6.1	6.3

$$P_A = 8$$

$$P_B = 6.1$$

$$P_C = 6.3$$



Figura 15. Ubicación de la chocolatería “DeliChocotejas”.

Fuente: Google Maps.

5.2.4 Diseño y distribución de las operaciones

La figura 15 que se muestra a continuación es un esquemático de lo que serán las áreas de la cocina y de exhibición de las chocotejas para los residentes de San Juan de Lurigancho, cuyas dimensiones serán 4 metros de frente por 8 metros de lado.

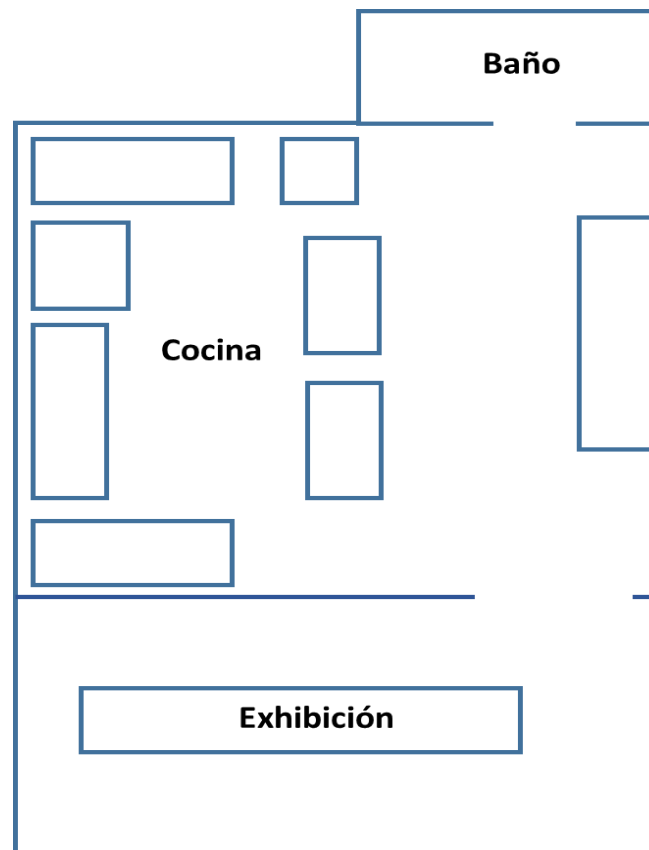


Figura 16. Diagrama de instalaciones.

Fuente: elaboración propia.

5.3 Proceso de producción del bien o servicio

El proceso para la elaboración de chocotejas de manjar blanco y pecanas es el siguiente:

1. Se derrite el chocolate



Figura 17. Derretir chocolate en baño de maría.

2. Se pincelan los moldes



Figura 18. Pincelado de moldes

3. Se refrigeran los moldes durante 6 minutos



Figura 19. Refrigerado de moldes

4. Rellenar los moldes con manjar blanco



Figura 20. *Rellenado de moldes con pecanas y manjar*

5. Sellado de las chocotejas.



Figura 21. *Sellado y nuevo refrigerado de las chocotejas*

6. Desmoldado y empaquetado de las chocotejas.



Figura 22. *Desmolde y empaquetado*

De esa forma se elaboran las chocotejas con rellenos de pecanas, almendras, maní salado y coco rallado, en cuanto a las que son rellenas de pasas rubias maceradas en pisco éstas se maceran en un frasco de vidrio durante 24 horas, luego

se escurren y son usadas como relleno de las chocotejas. En cuanto a las que son rellenas con cáscaras de frutos cítricos, éstos se elaboran en la chocolatería asegurando así un resultado de calidad.

5.4 Flujograma del proceso de producción de las chocotejas

En la figura 22 es señalado el diagrama de flujo correspondiente al proceso de elaboración de las chocotejas, el único paso diferente entre un producto y otro es cuando se coloca un relleno diferente.

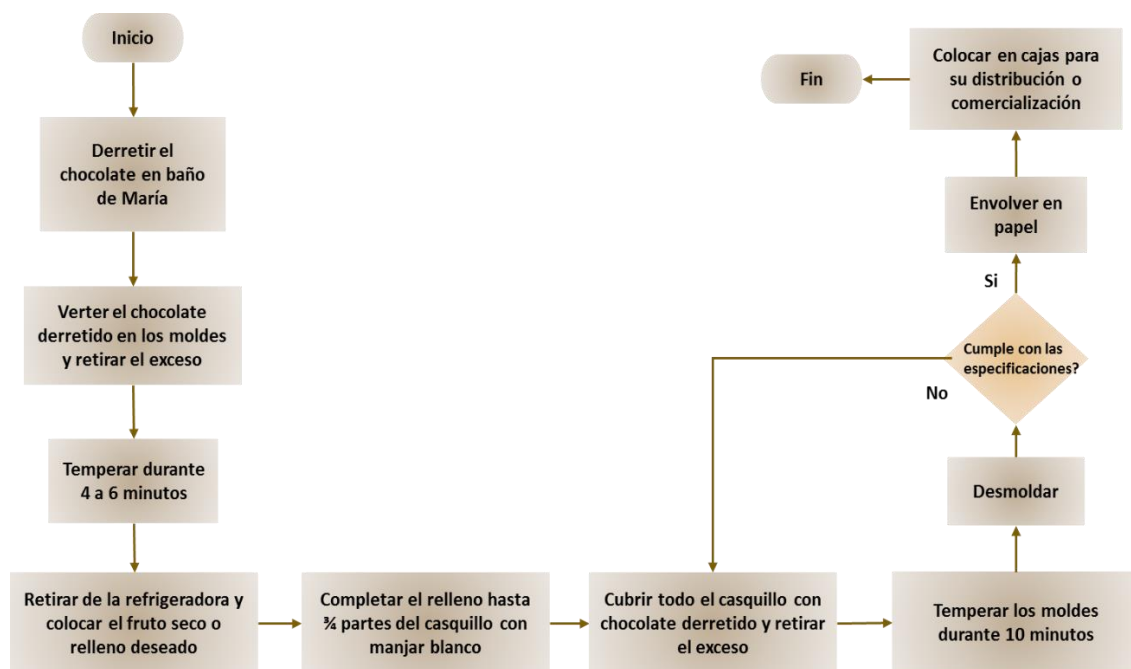


Figura 23. *Flujograma del proceso*

El procedimiento de preparación de los productos será ejecutado en la cocina de la fábrica. En el capítulo VII se indicará la capacidad de producción, cantidad de material requerido para su elaboración y plan de producción anual, entre otros puntos del análisis económico y financiero.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Con el objetivo de poner en marcha la chocolatería artesanal planteada, en la fase de reclutamiento, selección y contratación de personal se tiene planificado lo siguiente:

- ❖ Establecer la responsabilidad de la empresa con cada trabajador, buscando el bienestar de ambas partes.
- ❖ Establecer los juicios de selección para cada uno de los puestos de trabajo.
- ❖ Publicar la convocatoria a través de los medios en los que se maneja el personal que se estima para cada puesto.
- ❖ Realizar la selección y llamar a entrevistas indicando a cada uno de los candidatos que deben traer, entre los documentos, referencias para constatar su experiencia.
- ❖ Seleccionar a las personas que más se adecuaron a las exigencias y perfil del puesto.
- ❖ Ejecutar la firma del contrato entre la compañía y el trabajador seleccionado.

6.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Una vez realizada la contratación del personal, la empresa establecerá el procedimiento que cada empleado deberá ejecutar en su puesto de trabajo, en éste se presentarán la misión y visión y los objetivos y metas que cada uno deberá cumplir. Previo al comienzo de la puesta en marcha de la empresa, el empleado deberá saber el trabajo que realizará, responsabilidades, derechos y deberes, de igual forma lo que se espera de él (Weinberger, 2009). Para ello se le indicará a cada trabajador que lea

y revise su contrato más el procedimiento entregado y que cualquier duda puede preguntar a la persona que será responsable de él.

Si el personal contratado posee todo el conocimiento para elaborar las chocotejas, lo que no es un procedimiento complejo, sólo se le indicará la receta de la empresa para su elaboración y los insumos con la calidad ofrecida a los consumidores. Un factor importante es, el cumplimiento de las normas de control e higiene que también se establecerán en el procedimiento de trabajo, con el objetivo de cumplir con los requerimientos de higiene en la preparación de nuestros productos.

6.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Para la empresa DeliChocotejas el secreto se encuentra en tener a su empleado como un “cliente interno” por cuanto no sólo se fundamentará en la satisfacción del cliente (consumidores) para ampliar su demanda sino en la satisfacción de su propio empleado para que la empresa se considere una pequeña familia. Esta empresa estará conformada inicialmente por 3 personas con las cuales se podrá satisfacer la demanda de la población estimada, y se estima que a medida que se vaya captando un mayor número de clientes se irá ampliando la nómina.

Para lograr mantener a sus trabajadores satisfechos la empresa llevará a cabo las siguientes estrategias:

- ✓ Incentivar a los trabajadores para que tomen decisiones respecto a cualquier mejora en los procedimientos de trabajo de cada una de sus áreas, considerando que los mismos se encuentran bien capacitados para llevarlas a cabo.
- ✓ Originar un clima de trabajo de libre comunicación entre los diferentes niveles de la compañía para que a través de reuniones cada uno

expresen los problemas que pueda estar presentando el área en el que se desenvuelve.

- ✓ Evaluar el desempeño de forma periódica.
- ✓ Promover la colaboración del personal en labores que complementen su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Crear una escala de pagos que aprecie la contribución del empleado y le permita cubrir sus requerimientos, premiando con ello su desempeño y compromiso con la empresa.
- ✓ Crear mecanismos para que el personal puedan conseguir equilibrar su trabajo y su vida personal y familiar.

6.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones

A través del pago quincenal que recibirá cada trabajador la empresa buscará: captar personal competente y conservar a los trabajadores talentosos, lograr su satisfacción y motivarlos para que realicen sus actividades de la mejor manera lo cual se reflejará en los resultados que se obtengan.

Las remuneraciones se fijarán en función al mercado laboral, a la clase de labor fijada y al grado de responsabilidad concedido a cada trabajador. En cuanto a las compensaciones, la empresa pagará el seguro de salud, gratificaciones en julio y diciembre, el pago por compensación de tiempo de servicios.

6.5 Plan de actividades

Seguidamente, es mostrado el cronograma de actividades previas al inicio de las operaciones de producción de chocotejas.

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Creación y Registro de la Empresa	■								
Búsqueda y alquiler del Local	■	■							
Remodelación del Local			■	■					
Adquisición del mobiliario		■	■	■					
Adquisición de maquinarias		■	■	■					
Prueba de las máquinas					■				
Definición de los productos a ofrecer			■	■					
Establecimiento del proceso productivo				■					
Cálculo del rango de precios				■					
Plan de marketing					■	■	■	■	
Establecer alianzas con los comercios						■			
Establecer acuerdos con los proveedores						■			
Convocatoria de trabajo						■	■		
Contratación del personal								■	
Inicio de operaciones									■

Figura 24. Plan de actividades para la instalación de la empresa.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

7.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Para elaborar el plan financiero que determinará la rentabilidad y viabilidad del presente proyecto se consideraron las siguientes premisas:

- ❖ Se plantea un crecimiento del 10% en las ventas para el segundo año y del 5% a partir del tercero y hasta el quinto año.
- ❖ El impuesto sobre la renta es de 29.5% establecido por el gobierno.
- ❖ La depreciación en los equipos de la chocolatería se considera en línea recta durante los 5 primeros años de la empresa.
- ❖ Horizonte económico de 5 años considerado a partir de la puesta en marcha de la fábrica (2020-2024).

7.2 Plan de ventas de la nueva unidad de negocio

El plan de ventas será en acuerdo establecido con los comercios aliados, de la siguiente forma: una vez que se hayan recibido los pedidos de los comercios en los que se venden nuestros productos se contratará un servicio de globo para el envío de los mismos. En las tablas 9 a la 14 se presentan las estimaciones de los precios obtenidos para cada uno de los productos a elaborar, es necesario que se presenten en función de la elaboración de 2000 chocotejas por tipo. Seguidamente, la tabla 16 muestra la estimación de precio y costo de venta de todas las chocotejas por año. En la tabla 18 es mostrado el plan de producción y refiere que el primer año de trabajo finalizará con 66,564 chocotejas elaboradas (la estimación se obtuvo a partir de la demanda del 1% indicada en la tabla 7 a la cual se le venderá 1 chocoteja al mes y que la producción al quinto año será 97,091 chocotejas elaboradas. En la tabla 19 es

señalado el presupuesto de ventas observándose una facturación inicial de S/ 113,679.00 el primer año y S/. 179,552.00 para el quinto año.

Tabla 10
Estimación de precios en las chocotejas con pecanas

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Pecanas	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Pecanas	kg	60.00	5	300.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	1122.00
				Margen de Comercialización
				2805.00
				Precio de Venta
				4207.50

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 11
Estimación de precios en las chocotejas con almendras

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Almendras	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Almendras	kg	43.00	6	258.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	1080.00
				Margen de Comercialización
				2700.00
				Precio de Venta
				4050.00

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 12
Estimación de precios en las chocotejas con maní salado

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Maní salado	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Maní salado	kg	10.00	6	60.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	882.00
Margen de Comercialización				2205.00
Precio de Venta				3307.50

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 13
Estimación de precios en las chocotejas con pasas rubias maceradas con pisco

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Pasas rubias maceradas	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Pasas rubias maceradas	kg	25.00	5	125.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	947.00
Margen de Comercialización				2367.50
Precio de Venta				3551.25

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 14
Estimación de precios en las chocotejas con coco rallado

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS			Estimación en Chocotejas con Coco rallado	
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Coco rallado	kg	8.00	6	48.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	870.00
Margen de Comercialización				2175.00
Precio de Venta				3262.50

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 15
Estimación de precios en las chocotejas con cáscaras confitadas

PRODUCCIÓN DE 2000 CHOCOTEJAS				Estimación en Chocotejas con Cáscaras de naranja o limón confitadas
Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Cantidad	Total
Chocolate Cacao >50%	Barras	11.00	40	440.00
Manjar blanco	Empaques	14.60	20	292.00
Cáscaras de naranja o limón confitadas	Paquete	7.00	6	42.00
Papel para envolver	paquete	2.00	20	40.00
Cajas para 1000 chocotejas	paquete	0.50	100	50.00
			Total	864.00
Margen de Comercialización				2160.00
Precio de Venta				3240.00

La cantidad de material considera los desperdicios

Tabla 16
Estimación de precio de costo y venta por año por cada 2000 chocotejas

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta Chocotejas con Pecanas	4207.50	4292.07	4378.34	4466.35	4556.12
Precio de venta Chocotejas con Almendras	4050.00	4131.41	4214.45	4299.16	4385.57
Precio de venta Chocotejas con Maní salado	3307.50	3373.98	3441.80	3510.98	3581.55
Precio de venta Chocotejas con Pasas rubias maceradas	3551.25	3622.63	3695.44	3769.72	3845.49
Precio de venta Chocotejas con Coco rallado	3262.50	3328.08	3394.97	3463.21	3532.82
Precio de venta Chocotejas con Cáscara de naranja o limón confitadas	3240.00	3305.12	3371.56	3439.33	3508.46
Costo de venta Chocotejas con Pecanas	1122.00	1144.55	1167.56	1191.03	1214.97
Costo de venta Chocotejas con Almendras	1080.00	1101.71	1123.85	1146.44	1169.49
Costo de venta Chocotejas con Maní salado	882.00	899.73	917.81	936.26	955.08
Costo de venta Chocotejas con Pasas rubias maceradas	947.00	966.03	985.45	1005.26	1025.47
Costo de venta Chocotejas con Coco rallado	870.00	887.49	905.33	923.52	942.09
Costo de venta Chocotejas con Cáscara de naranja o limón confitadas	864.00	881.37	899.08	917.15	935.59

Para la estimación a partir del segundo año tanto para precio de venta, así como en el costo de los productos se consideró una inflación anual de 2%.

Tabla 17
Estimación de precio de costo y venta por año por unidad producida

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta Chocotejas con Pecanas	2.10	2.15	2.19	2.23	2.28
Precio de venta Chocotejas con Almendras	2.03	2.07	2.11	2.15	2.19
Precio de venta Chocotejas con Maní salado	1.65	1.69	1.72	1.76	1.79
Precio de venta Chocotejas con Pasas rubias maceradas	1.78	1.81	1.85	1.88	1.92
Precio de venta Chocotejas con Coco rallado	1.63	1.66	1.70	1.73	1.77
Precio de venta Chocotejas con Cáscara de naranja o limón confitadas	1.62	1.65	1.69	1.72	1.75
Costo de venta Chocotejas con Pecanas	0.56	0.57	0.58	0.60	0.61
Costo de venta Chocotejas con Almendras	0.54	0.55	0.56	0.57	0.58
Costo de venta Chocotejas con Maní salado	0.44	0.45	0.46	0.47	0.48
Costo de venta Chocotejas con Pasas rubias maceradas	0.47	0.48	0.49	0.50	0.51
Costo de venta Chocotejas con Coco rallado	0.44	0.44	0.45	0.46	0.47
Costo de venta Chocotejas con Cáscara de naranja o limón confitadas	0.43	0.44	0.45	0.46	0.47

Tabla 18
Planificación de la producción.

Descripción del servicio	Plan de producción				
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
	Chocotejas	Chocotejas	Chocotejas	Chocotejas	Chocotejas
Elaboración Chocotejas con pecanas	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
Elaboración Chocotejas con almendras	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
Elaboración Chocotejas con maní salado	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
Elaboración Chocotejas con pasas rubias maceradas	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
Elaboración Chocotejas con coco rallado	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
Elaboración Chocotejas con cáscaras confitadas	11,094	13,978	14,677	15,411	16,182
	66,564	83,871	88,064	92,467	97,091
Producción mensual	6,656	6,989	7,339	7,706	8,091
Producción diaria	256	269	282	296	311

El plan de producción anual se obtiene al extrapolar la producción diaria a los meses del año. Para el primer año se consideran 10 meses y para el resto los 12 agregando un 5% de incremento en la producción.

Es necesario indicar que para febrero, mayo y diciembre se podría incrementar el consumo de las chocotejas en un 15% según indicó Ángel Felando, jefe de ventas

de Tana Chocolatería, donde señaló que, en San Valentín, día de la madre y en época de navidad y año nuevo las ventas de chocolate premium (con más de 50% de contenido de cacao), representan entre el 15 y 20% del total de chocolates que se comercializan en dichas fechas especiales, principalmente en canales modernos, Correo (2019).

En la tabla 18 es presentada la producción anual de chocotejas refiriendo que para el primer año será de 66,564 unidades, es decir, 6,656 unidades mensuales, las cuales se elaborarán en un periodo de 8 horas por día utilizando 8 moldes de 32 unidades y laborando durante 26 días del mes.

Tabla 19
Presupuesto de ventas proyectado.

Presupuesto de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
23,339	29,998	32,131	34,416	36,863
22,465	28,875	30,929	33,128	35,483
18,347	23,582	25,258	27,054	28,978
19,699	25,319	27,120	29,048	31,114
18,097	23,261	24,915	26,686	28,584
17,972	23,100	24,743	26,502	28,387
119,919	154,135	165,095	176,834	189,408

Nota: todos los montos son expresados en Soles

7.3 Análisis de costos

La estimación de costos se realizó en función del plan de producción mostrado en la tabla 18 y de los costos mostrados en la tabla 16. Es necesario recordar que los cálculos se han realizado considerando que se elaborarán la misma cantidad de cada uno de los seis productos ofrecidos. El primer año los costos de materia prima para

producir el plan proyectado estiman un total de S/. 31,978.00 y para el quinto año S/. 50,509.00. A partir de este estudio se establece la calidad y cantidad de recursos para elaborar nuestras chocotejas. Entre otros elementos, se analiza el costo del proyecto en términos de capital. Adicionalmente, en la tabla 21 se muestran los gastos operativos proyectados para la elaboración de las chocotejas planificadas durante los cinco años.

Tabla 20
Costo de venta proyectado.

Costo de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
6,224	8,000	8,568	9,178	9,830
5,991	7,700	8,248	8,834	9,462
4,892	6,288	6,736	7,214	7,727
5,253	6,752	7,232	7,746	8,297
4,826	6,203	6,644	7,116	7,622
4,793	6,160	6,598	7,067	7,570
31,978	41,103	44,025	47,156	50,509

Nota: todos los montos son expresados en Soles

En las tablas 21 y 22 se muestran los gastos operativos y de marketing mensual y proyectados a los 5 años, respectivamente. Es necesario indicar que la diferencia entre el primer y segundo año resulta de los dos meses en los que se ejecutará la fundación e instalación de la fábrica artesanal de chocolates. En cuanto a los gastos de marketing, la diferencia entre el primero y el resto de los años resulta del único pago que se hace por concepto de creación de la página web el cual no se hace para el resto de los años, sólo se pagaría por mantenimiento de la misma.

Tabla 21
Gastos operativos proyectados.

Gastos Operativos	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 2,800.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00
Electricidad	S/ 1,680.00	S/ 2,016.00	S/ 2,016.00	S/ 2,016.00	S/ 2,016.00
Alquiler de local	S/ 9,000.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Materiales de Limpieza	S/ 250.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Material de oficina	S/ 200.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Depreciación	S/ 589.80	S/ 707.76	S/ 707.76	S/ 707.76	S/ 707.76
Publicidad	S/ 8,800.00	S/ 10,560.00	S/ 10,560.00	S/ 10,560.00	S/ 10,560.00
Internet (pag.web+p.elec+host)	S/ 200.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Gas	S/ 700.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00
Mantenimiento de Local	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Total	S/ 24,719.80	S/ 29,663.76	S/ 29,663.76	S/ 29,663.76	S/ 29,663.76

Gastos Administrativos	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 700.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00
Electricidad	S/ 1,120.00	S/ 1,344.00	S/ 1,344.00	S/ 1,344.00	S/ 1,344.00
Alquiler de local	S/ 9,000.00	S/10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Materiales de Limpieza	S/ 250.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Depreciación	S/ 429.03	S/ 514.84	S/ 514.84	S/ 514.84	S/ 514.84
Material de oficina	S/ 800.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
Internet (pag.web+p.elec+host)	S/ 800.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
Telefono fijo	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Mantenimiento de Local	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
	S/ 14,099.03	S/ 16,918.84	S/ 16,918.84	S/ 16,918.84	S/ 16,918.84

Tabla 22
Gastos de Marketing proyectados.

Concepto	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Página Web	S/ 80.00	S/ 800.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Inversión en RRSS	S/ 600.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Material POP	S/ 200.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
	S/ 880.00	S/ 8,800.00	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00

Tabla 23
Costos de Mano de obra.

Cargo	NOMINA MENSUAL			NOMINA PROYECTADA				
	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual Acum	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente	1	1,300.00	1,300.00	13,000.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Empleados Administración y Gerencia	1	1,300.00	1,300.00	13,000.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Vendedor	1	1,000.00	1,000.00	10,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Operarios	1	930.00	930.00	9,300.00	11,160.00	11,160.00	11,160.00	11,160.00
Operaciones			1,930.00	19,300.00	23,160.00	23,160.00	23,160.00	23,160.00
Total				32,300.00	38,760.00	38,760.00	38,760.00	38,760.00
Gastos de Nomina Admón y Gcía.								
EsSalud			9%	1,170.00	1,404.00	1,404.00	1,404.00	1,404.00
Gratificaciones				1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Compensacion Tiempo de Servicio				1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Vacaciones				650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
				4,420.00	4,654.00	4,654.00	4,654.00	4,654.00
Gastos de Nómina Ventas								
EsSalud - operaciones			9%	1,737.00	2,084.40	2,084.40	2,084.40	2,084.40
Gratificaciones Operaciones				1,930.00	1,930.00	1,930.00	1,930.00	1,930.00
Compensacion Tiempo de Servicio				965.00	965.00	965.00	965.00	965.00
Vacaciones				965.00	965.00	965.00	965.00	965.00
				5,597.00	5,944.40	5,944.40	5,944.40	5,944.40

Nota: todos los montos son expresados en Soles

7.4 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio

Otra herramienta requerida para el análisis financiero es el Punto de Equilibrio (PE). Es utilizada como un instrumento para elaborar el presupuesto, por cuanto indica de forma anticipada el nivel de ingresos que la compañía debe lograr para cubrir la totalidad de gastos y costos, lo cual consiente establecer los objetivos de ventas para alcanzar las ganancias establecidas. Cabe señalar que no se trata solamente del punto donde se unen los ingresos con los egresos para que no haya pérdidas ni ganancias como normalmente se define (Robles, 2012).

A partir de los resultados obtenidos del PE mostrados en la tabla 24 se fija la elaboración de 58,398.48 chocotejas para solucionar esos gastos y costos existentes en la organización, ya sean costos fijos y variables, de producción y de operación.

Tabla 24
Punto de Equilibrio (PE).

CONCEPTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	1.80	1.84	1.87	1.91	1.95
Costo variable unitario	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72
Utilidad Marginal	1.08	1.12	1.16	1.20	1.23
Costos fijos mensuales	63,186.03	74,305.74	74,305.74	74,305.74	74,305.74
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	63,186.03	74,305.74	74,305.74	74,305.74	74,305.74
Utilidad Marginal	1.08	1.12	1.16	1.20	1.23
Unidades PE	58,398.48	66,348.88	64,175.07	62,137.73	60,222.67

Nota: todos los montos son expresados en Soles

7.5 Adquisición de materiales e insumos para la producción

Tabla 25

Materia prima para la producción.

Materia prima para un mes de trabajo	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Soles)	Costos Total (Soles)
Chocolate con cacao > 50%	Barras	200.00	11.00	2,200.00
Manjar blanco	Empaques	100.00	14.60	1,460.00
Pecanas	Kg	25.00	60.00	1,500.00
Almendras	Kg	30.00	43.00	1,290.00
Maní salado	Kg	30.00	10.00	300.00
Coco rallado	Kg	30.00	8.00	240.00
Cáscaras confitadas	Paquete	30.00	7.00	210.00
Pasas rubias maceradas	kg	25.00	25.00	625.00
Papel de envolver	Paquete	100.00	2.00	200.00
Cajas para empaques	Cajas	700.00	0.50	350.00
Mangas de	Paquete	10.00	30.00	300.00
Nota: Todos los montos estan			Total	8,675.00

La cantidad de materia prima requerida para iniciar labores en la fábrica se muestra en la tabla 25 y considera un monto de S/. 8,675.00.

En la tabla 26 se muestran todos los equipos, maquinarias, muebles y enseres requeridos para la puesta en marcha de la fábrica de chocotejas.

7.6 Inversión inicial

Tabla 26

Materiales para la producción.

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO							
INVERSIONES	RELACION DE LOS BIENES			SIN IGV	18%	S/. 9,247.66	
	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IGV	TOTAL	
MAQUINARIA	Refrigeradora	1	1,500.00	1,500.00	270.00	1,770.00	
	Cocina semi industrial	1	450.00	450.00	81.00	531.00	
	Exhibidor	1	1,150.00	1,150.00	207.00	1,357.00	
	Fregadero	1	450.00	450.00	81.00	531.00	
Total Activos Área de Producción						4,189.00	
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OFICINA	Computador	1	1,600.00	1,600.00	288.00	1,888.00
		Impresora/fax/ copiadora	1	800.00	800.00	144.00	944.00
		Teléfono fijo	1	50.00	50.00	9.00	59.00
		Impresora fiscal	1	200.00	200.00	36.00	236.00
		Escritorio	1	250.00	250.00	45.00	295.00
		Celular	1	400.00	400.00	72.00	472.00
Total Activos Área de Administración						3,894.00	
MUEBLES Y ENSERES	Ollas	2	60.00	120.00	21.60	141.60	
	Moldes	1	85.00	85.00	15.30	100.30	
	Cucharones	2	6.00	12.00	2.16	14.16	
	Mangas repostería	1	30.00	30.00	5.40	35.40	
	Mesas de trabajo	1	300.00	300.00	54.00	354.00	
	Sillas	3	60.00	180.00	32.40	212.40	
	Estantes metálicos	1	260.00	260.00	46.80	306.80	
Total Activos Área Operativa						1,164.66	
Nota: Todos los montos estan expresados en Soles				7,837.00	1,410.66	9,247.66	

Como parte de la puesta en marcha de la compañía DeliChocotejas es necesario un capital de 9,247.66 soles con los que se procederá a la adquisición de todos los equipos, muebles y enseres para el local.

Tabla 27
Capital requerido para iniciar actividades en la empresa.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Nombre de la empresa (SUNARP)	S/. 5.00
Reserva de nombre	S/. 20.00
Elaboración de la minuta de	S/. 500.00
Escritura pública de constitución	S/. 450.00
Elevar la escritura pública de	S/. 200.00
Licencia de funcionamiento menos de	S/. 200.00
Certificación de defensa civil	S/. 350.00
Talón de boleta de venta 500	S/. 40.00
Guía de remisión 500 unidades	S/. 30.00
Registro de Compras	S/. 30.00
Registro de Ventas	S/. 30.00
Registro de libro diario simplificado	S/. 30.00
Registro sanitario de alimentos	S/. 400.00
EMPRESA	S/. 2,285.00
Inversion en Activos Fijos	S/. 7,837.00
IGV	S/. 1,410.66
Alquiler del Local	S/. 1,800.00
Deposito en Garantia	S/. 1,800.00
Gastos de Remodelación y adecuación	S/. 1,500.00
Gastos de Servicios Publicos	S/. 630.00
Materiales de Oficina y de limpieza	S/. 150.00
Gasto de Marketing	S/. 880.00
Materia prima inicial	S/. 8,675.00
	S/. 26,967.66

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

El monto correspondiente a la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa que se plantea es 26,967.66 soles como se muestra en la tabla 27.

7.7 Capital de trabajo

Tabla 28

Capital requerido para iniciar actividades en la empresa.

Capital de trabajo	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos	119,919	154,135	165,095	176,834	189,408
Egresos	-111,084	-134,512	-137,435	-140,565	-143,918
Flujo de fondos netos	8,835	19,623	27,660	36,269	45,490
Déficit acumulado	0	0	0	0	0

El capital de trabajo, mostrado en la tabla 28, está compuesto por todos los ingresos que se van a percibir por las actividades ordinarias de la empresa. Por otra parte, los egresos representan los pagos que se hacen por funcionamiento.

Es necesario mencionar que mediante el método del período de desfase se puede obtener la inversión como el conjunto de recursos precisos para financiar los costos de operación desde el momento cuando comienzan los desembolsos hasta que se recuperan, sin embargo, para eso es necesario realizar los cálculos mensuales también para el segundo año y por cuestión de tiempo de entrega no se dispone de ello para realizarlo. No obstante, los cálculos de flujo de fondos netos mostrados en la tabla 28 permiten inferir que la inversión se recupera antes de finalizar el segundo año de trabajo ya que al sumar dichos datos para el primer y segundo año el resultado es $8,835.0 + 19,623.0 = 28,458.0$ soles lo cual supera al monto de inversión inicial que es 26,967.66 soles.

7.8 Fuentes de financiamiento

Las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa provendrán en un 70% de ahorros personales de los socios que invertirán en el proyecto y el restante 30% será un financiamiento bancario. En la figura 23 se indican los montos de cada participación, S/. 18,877.36 capital de los socios y S/. 8,090.3

financiamiento bancario. La entidad financiera será BBVA cuya tasa anual es la más baja del mercado con 11.19%, la TED es 0,029% y la TEM 0.89%.

APORTES PROPIOS		
Socios	Valor	Porcentaje
Socio 1	9,438.68	35.00%
Socio 2	9,438.68	35.00%
TOTAL	18,877.36	70.00%

FINANCIAMIENTO DEL BANCO		
Socios	Valor	Porcentaje
Banco	S/. 8,090.30	30.00%

Figura 25. Fuentes de financiamiento

7.9 Proyección de flujo de caja

Tabla 29

Flujo de caja proyectado.

Flujo de Caja Proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas		119,919	154,135	165,095	176,834	189,408
Total Ingresos	0	119,919	154,135	165,095	176,834	189,408
Egresos						
Costos de Venta						
Total Costos de Ventas		-47,898	-60,207	-63,129	-66,260	-69,613
Total Gastos de Administración y Gerencia		-30,534	-36,901	-36,901	-36,901	-36,901
Total Gastos de Ventas		-32,652	-37,404	-37,404	-37,404	-37,404
Total Gastos	0	-111,084.32	-134,512	-137,435	-140,565	-143,918
Inversión	-26,618					
Total Egresos	-26,618	-111,084.32	-134,512	-137,435	-140,565	-143,918
Flujo de Caja Neto	-26,618	8,835	19,623	27,660	36,269	45,490
Flujo de Caja Acumulado	-26,618	-17,783	1,840	29,501	65,770	111,260

Nota: todos los montos son expresados en Soles

A partir de los datos mostrados en la tabla 29 se obtuvo una **TIR de 65.80%** lo que corresponde al flujo económico con un **VAN de S/. 77,238**.

Tabla 30
Flujo de caja proyectado.

	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FLUJO ECONÓMICO	-26,968	8,835	19,623	27,660	36,269	45,490
Préstamo (+)	8,090					
Amortización (-)		1,294.16	1,438.98	1,600.00	1,779.04	1,978.12
Intereses (-)		799.96	655.14	494.12	315.08	116.01
Flujo de Caja Proyectado						
Nuevos Soles	-26,968	8,835	19,623	27,660	36,269	45,490
FLUJO FINANCIERO	-8,090	2,094	2,094	2,094	2,094	2,094

El flujo financiero arrojó una **TIR de 9.26%** con una **VAN de S/. 541**. Los flujos de caja mensuales calculados al primer año se detallan en el archivo Excel. Como puede observarse en la tabla 29, el flujo de caja planeado muestra que los ingresos percibidos anuales logran cubrir los gastos quedando un flujo de caja positivo para ser reinvertido como capital de trabajo.

7.10 Análisis de rentabilidad

Para realizar el análisis de rentabilidad de la empresa propuesta seguidamente, en la tabla 31, son mostrados los flujos de fondos anuales.

Tabla 31
Flujos de fondo anuales.

Periodo	Valor	(i-Ko)n	Resultado
Inicio	-S/. 26,967.66	S/. 1.00	-S/. 26,967.66
Año 1	S/. 6,589.34	0.9000	S/. 5,930.41
Año 2	S/. 14,194.98	0.8100	S/. 11,497.93
Año 3	S/. 19,861.19	0.7290	S/. 14,478.81
Año 4	S/. 25,930.31	0.6561	S/. 17,012.87
Año 5	S/. 32,430.96	0.5905	S/. 19,150.16
Valor actual del flujo de caja descontado			23,531

En este caso siendo el VAN del flujo de caja descontado mayor a cero, el plan de negocios es rentable. En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR) el resultado es 33%.

7.11 Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa

Tabla 32
Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Ventas En Soles	119,919	154,135	165,095	176,834	189,408
Unidades Facturadas	66,564	83,871	88,064	92,467	97,091
Costos de Ventas					
Materia prima	31,978	41,103	44,025	47,156	50,509
Alquiler de Oficinas	9,000	10,800	10,800	10,800	10,800
Depreciación	589.80	708	708	708	708
Gastos generales	6,330	7,596	7,596	7,596	7,596
Total Costos de Ventas	47,898	60,207	63,129	66,260	69,613
Utilidad Bruta	72,021	93,929	101,966	110,575	119,796
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	13,000	15,600	15,600	15,600	15,600
Gastos de Nómina	3,120	4,004	4,004	4,004	4,004
Alquiler de Oficinas	9,000	10,800	10,800	10,800	10,800
Gastos generales	4,670	5,604	5,604	5,604	5,604
Depreciación	429.03	514.84	514.84	514.84	514.84
Amortización	315.42	379	379	379	379
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	30,534	36,901	36,901	36,901	36,901
Gastos de ventas					
Sueldos y Salarios	19,300	23,160	23,160	23,160	23,160
Gastos de Nómina	4,552	5,944	5,944	5,944	5,944
Gastos de Marketing	8,800	8,300	8,300	8,300	8,300
Total de Gastos de Ventas	32,652	37,404	37,404	37,404	37,404
GANANCIA OPERATIVA	6,741	17,529	25,566	34,175	43,396
Gastos de interés financiero	2,094	2,094	2,094	2,094	2,094
Impuesto a la renta	-674	-1,753	-2,557	-3,417	-4,340
GANANCIA NETA	6,067	15,776	23,010	30,757	39,056

Nota: todos los montos son expresados en Soles

En la tabla 32 se muestra el estado financiero que indica la utilidad de la empresa en un espacio de tiempo de cinco años, en otras palabras, la rentabilidad del negocio desde una perspectiva operativa.

7.12 Balance General proyectado de la empresa en su conjunto

Tabla 33
Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
Activo	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Activo corriente					
Caja y Bancos/	S/. 59,959.66	S/. 77,067.71	S/. 82,547.61	S/. 88,417.15	S/. 94,704.06
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 59,959.66	S/. 77,067.71	S/. 82,547.61	S/. 88,417.15	S/. 94,704.06
Gastos pagados por anticipado	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Existencias/	S/. 31,978.48	S/. 41,102.78	S/. 44,025.39	S/. 47,155.82	S/. 50,508.83
Total activo corriente	S/. 151,897.80	S/. 195,238.19	S/. 209,120.60	S/. 223,990.12	S/. 239,916.94
Activo no corriente					
Maquinaria y equipos	S/. 9,247.66	S/. 9,247.66	S/. 9,247.66	S/. 9,247.66	S/. 9,247.66
Depreciación Acumulada /	S/. 1,222.60	S/. 80.10	S/. 80.10	S/. 80.10	S/. 80.10
Constitución de la empresa	S/. 2,285.00	S/. 2,285.00	S/. 2,285.00	S/. 2,285.00	S/. 2,285.00
Mejora a la propiedad arrendada	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Amortización de intangibles acumulada	S/. 315.42	S/. 378.50	S/. 378.50	S/. 378.50	S/. 378.50
Total activo no corriente	S/. 11,494.64	S/. 12,574.06	S/. 12,574.06	S/. 12,574.06	S/. 12,574.06
TOTAL ACTIVO	S/. 163,392.44	S/. 207,812.25	S/. 221,694.66	S/. 236,564.18	S/. 252,491.00
Pasivo y patrimonio					
Pasivo Corriente					
Tributos por Pagar	S/. 674.09	S/. 1,752.90	S/. 2,556.62	S/. 3,417.49	S/. 4,339.57
Cuentas por Pagar Comerciales/	S/. 128,065.85	S/. 161,697.52	S/. 167,542.74	S/. 173,803.59	S/. 180,509.62
Total pasivo corriente	S/. 128,739.93	S/. 163,450.42	S/. 170,099.36	S/. 177,221.08	S/. 184,849.19
Pasivo no Corriente					
Cuentas por Pagar a Entidades Financieras/	S/. 1,618.06	S/. 1,618.06	S/. 1,618.06	S/. 1,618.06	S/. 1,618.06
Total pasivo no corriente					
TOTAL PASIVO	S/. 130,357.99	S/. 165,068.48	S/. 171,717.42	S/. 178,839.14	S/. 186,467.25
PATRIMONIO NETO					
Capital/	S/. 26,967.66	S/. 26,967.66	S/. 26,967.66	S/. 26,967.66	S/. 26,967.66
Utilidad del Ejercicio	S/. 6,066.79	S/. 15,776.11	S/. 23,009.58	S/. 30,757.38	S/. 39,056.09
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 33,034.45	S/. 42,743.77	S/. 49,977.24	S/. 57,725.04	S/. 66,023.75
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 163,392.44	S/. 207,812.25	S/. 221,694.66	S/. 236,564.18	S/. 252,491.00

En la tabla 33 se muestra la situación financiera (activos, pasivos y patrimonio) de la empresa planteada durante el periodo de cinco años.

7.13 Análisis de sensibilidad

Tabla 34
Balance general proyectado.

		Análisis de Sensibilidad						
		PRECIOS						
		0.48	1.80					
		0.25	0.31	0.38	0.48	0.58	0.69	0.83
VAN	137,877.23	39,545.97	49,432.46	61,790.58	77,238.22	92,685.86	111,223.04	133,467.64
COSTO								

Nota: Todos los montos son expresados en Soles

Existen diversos riesgos que puede tener un negocio, sin embargo, el análisis del entorno realizado en los capítulos previos minimiza dichos riesgos. Los riesgos financieros y políticos representan una amenaza que se puede presentar en cualquier momento durante la vida de la empresa y son independientes al proceso productivo de la misma, es decir, no depende de su gestión.

En la tabla 34 se presenta un análisis de sensibilidad en el que se considera una disminución del 20% en los precios en el escenario pesimista y un incremento del 20% para el escenario optimista, a partir de ello se puede observar cómo se mueve la rentabilidad de la empresa.

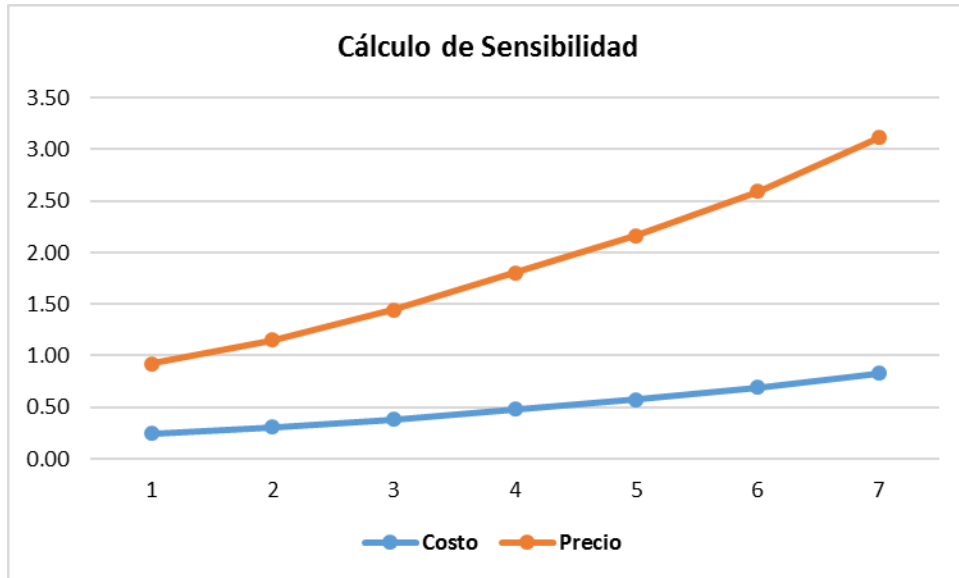


Figura 26. Gráfico del cálculo de sensibilidad

En la figura 26 se puede observar el comportamiento del costo promedio de producción y del precio promedio de venta de los seis productos que serán elaborados en la fábrica considerando un incremento y un descenso en las ventas del 20%.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- ✓ El consumo de chocolate con porcentaje de cacao superior a 50 está siendo impulsado por el gobierno peruano lo que amplía la posibilidad de éxito del negocio planteado.
- ✓ La población estimada se consideró a partir de los 18 años considerando el poder de pago de personas con ingresos, sin embargo, tomando en cuenta que las chocotejas son un producto cuya adquisición puede ser impulsada por menores de edad (personas desde los 17 años hasta niños de 1 año) esto ampliaría considerablemente la población estimada.
- ✓ Los precios de venta son superiores en comparación con un chocolate sublime, no obstante, el valor nutritivo de una Chocoteja es notablemente superior lo que le agrega ventaja de venta.
- ✓ El análisis de sensibilidad mostró que aun disminuyendo las ventas un 20% el proyecto sigue siendo rentable con una VAN de S/. 61,790.58.
- ✓ El análisis económico del proyecto para elaborar chocotejas con materia prima de calidad arrojó un VAN de S/. 77,238.22 y una TIR de 65.80% lo que demuestra su rentabilidad.
- ✓ El análisis financiero arrojó una TIR de 9.26% con una VAN de S/. 541, lo cual se obtiene al acogerse al régimen tributario MYPE por tener ingresos netos menores a 15 unidades tributarias se aplica el 10% a la renta anual.

8.2 Recomendaciones

- ✓ Aplicar una promoción en las ventas del primer mes para que el cliente conozca la marca y se vuelva aliado por su calidad, sabor y valor nutritivo.
- ✓ El plan de marketing es fundamental para captar clientes por lo que no debe descuidarse, ya que al ser una empresa nueva debe darse a conocer.
- ✓ Utilizar las redes sociales para las ventas, ya que, por su constante uso por la mayoría de los habitantes, tanto de los distritos como del país, ello representaría ventas adicionales e impulsarían a la empresa más allá del distrito planificado y con ello hacia un crecimiento sólido.
- ✓ Ejercer trabajo arduo para consolidar la marca y asegurar las ventas planificadas para cumplir con el plan diseñado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andina Agencia Peruana de Noticias (17 de julio de 2018). *Promoverán consumo de chocolate con mayor contenido de cacao*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-promoveran-consumo-chocolate-mayor-contenido-cacao-717779.aspx>

Banco de Desarrollo de América Latina (2019). Observatorio del cacao fino y de aroma para américa latina [En Línea]. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1408/Iniciativa%20Latinoamericana%20del%20Cacao-Bolet%C3%ADn%205.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Clarence-Smith, W. (2016). Chocolate Consumption from the Sixteenth Century to the Great Chocolate Boom. En M. Squicciarini, y J. Swinnen (Edits.), *The Economics of Chocolate* (pp. 43-70). Oxford: Oxford University Press.

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (2019). *Marketreport. Perú: Población 2018*. Recuperado de: <https://www.cpi.pe/banco/market-report.html>

Correo (13 de febrero de 2019). Peruanos gastarán S/ 1200 millones en chocolate. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/peruanos-gastaran-s-1200-millones-en-chocolate-870473/>

De Jaime, J. (2012). Pricing: *Nuevas estrategias de precios*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=R0l-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=estrategia+de+precios&ots=sYKqVYewXV&sig=fNPL9JNsamHUGoAYImisHVtfOo#v=onepage&q=estrategia%20de%20precios&f=false>

El Comercio (19 de julio de 2018). *Cacao se convierte en el segundo cultivo de mayor importancia en el Perú.* Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/cacao-convierte-segundo-cultivo-mayor-importancia-peru-noticia-537911>

Engler, M. (2004). Flavonoid-Rich Dark Chocolate Improves Endothelial Function and Increases Plasma Epicatechin Concentrations in Healthy Adults. *Journal of the American College of Nutrition* 23(3), 197-204.

Inforegión (02 de agosto de 2019). *Consumo del cacao peruano da grandes beneficios a la salud.* Recuperado de:

<http://www.inforegion.pe/247239/consumo-del-cacao-peruano-da-grandes-beneficios-a-la-salud/>

International Cocoa Organization ICCO (2019). Statistics-Cocoa Prices- ICCO Monthly Averages of Daily Prices [En Línea]. Recuperado de:

<https://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing.* Recuperado de:

https://books.google.com.pe/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA19&dq=mezcla+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjutfq_w9rkAhWQo1kKHSasA_0Q6AEILjAB#v=onepage&q=mezcla%20de%20marketing&f=false

La República (26 de junio de 2018). El consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos en América Latina. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/economia/1286290-consumo-chocolate-peru-bajos-america-latina/>

McNeil, C. (2006). *Chocolate in Mesoamerica: A Cultural History of Cacao.* Gainesville, Estados Unidos. Universidad de Florida.

Ministerio de agricultura y riego (2018) MINAGRI: Monitoreo Agroclimático - Cacao – 2018. Recuperado de: <https://www.minagri.gob.pe/portal/monitoreo-agroclimatico/cacao-2018>

Oliveras, J.M. (2007). *La elaboración del chocolate, una técnica dulce y ecológica*. Recuperado de: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/01/a37.pdf>

Ryan, Ó. (2013). Chocolate Nations: Living and Dying for Cocoa in West Africa (review). *Capital & Class*, 37(2), 328-330. doi:10.1177%2F0309816813489943i

Robles, C.L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Recuperado de: <http://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wpcontent/uploads/sites/4/2019/03/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017) SUNAT: Anuario Estadístico 2017. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario17.html.

Weinberger, K. (2009) *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1era ed). Perú.