

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Plan de Negocio para la Comercialización de Cacao en Pasta y Polvo en la
Localidad de Puerto Rico

Postulante: Andi Dumay Valencia

Tutor: M. Sc. Gerardo Saúl Rojas Mendoza

Puerto Rico – Pando – Bolivia
2025

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios en primer lugar, por darme fuerza en cada etapa difícil, a mis padres por el apoyo incondicional que me brindan cada momento que los necesito.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme salud y la oportunidad de formarme como futuro profesional. Expreso de manera especial mi gratitud a todas aquellas personas que en un momento me brindaron su apoyo para continuar y poder continuar mis estudios. Asimismo, quiero agradecer al plantel docente de la Unidad Académica Puerto Rico por las enseñanzas y consejos que me brindaron durante mi formación.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS	9
5.1. Objetivo general	9
5.2. Objetivos específicos.....	9
MARCO CONCEPTUAL.....	10
6.1 Cacao en pasta (licor de cacao)	10
6.2 Cacao en polvo	10
6.3 Agroindustria rural	10
6.4 Valor agregado	11
6.5 Emprendimiento rural.....	11
6.6 Cadena de valor agroindustrial	11
6.7 Desarrollo sostenible	11
6.8 Tecnología apropiada	12
6.9 Asociatividad.....	12
6.10 Comercialización de productos agroindustriales.....	12
6.11 Cacao fino de aroma.....	13
6.12 Fermentación del cacao	13
6.13 Secado del cacao.....	13
6.14 Trazabilidad en la cadena de valor del cacao	14
6.15 Cacao orgánico	14

6.16 Comercio justo.....	14
6.17 Calidad del cacao.....	15
6.18 Certificación orgánica.....	15
6.19 Sostenibilidad en la producción de cacao.....	15
6.20 Innovación agroindustrial.....	15
6.21 Microempresa agroindustrial.....	16
6.22 Transformación primaria del cacao.....	16
6.23 Empaque agroindustrial.....	16
6.24 Marca territorial.....	16
6.25 Emprendimiento con enfoque de economía social.....	17
6.26 Bioeconomía rural.....	17
6.27 Consumo responsable.....	17
6.28 Emprendimiento con identidad cultural.....	17
6.29 Seguridad alimentaria y nutricional.....	17
6.30 Producción agroecológica.....	18
6.31 Buenas prácticas de manufactura (BPM).....	18
6.32 Packaging sostenible.....	18
6.33 Gestión de residuos agroindustriales.....	18
6.34 Comercialización en circuito corto.....	18
6.35 Industria 4.0 en agroindustria.....	19
6.36 Inclusión financiera rural.....	19
6.37 Fortalecimiento de capacidades locales.....	19
6.38 Etiquetado nutricional.....	19
6.39 Cooperación interinstitucional.....	19
6.40 Adaptación al cambio climático en agricultura.....	20

METODOLOGÍA.....	21
7.1. Tipo de investigación	21
7.2. Enfoque de la investigación.....	21
7.3. Método de investigación.....	22
7.4. Técnicas y herramientas de recolección de la información.....	23
7.4.1. Encuestas estructuradas	23
7.4.2. Análisis documental	23
7.5. Población.....	24
7.6. Muestra	24
CAPITULO II.....	26
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	26
8.1. Naturaleza de la empresa.....	26
8.2. Concepto del Negocio	27
8.3. El producto y su generación de valor	28
8.4. Misión.....	29
8.5. Visión	30
8.6. Valores.....	31
8.7. Claves de gestión.....	33
8.8. Estrategia competitiva	35
8.9. Análisis FODA	37
MERCADO	38
9.1. Producto mercadotécnico	38
9.2. Consumidor específico	40
9.3. Satisfacción de necesidades y/o deseos	41
9.3.1. Satisfacción de necesidades funcionales	41

9.3.2. Satisfacción de deseos emocionales y simbólicos.....	42
9.3.3. Satisfacción de necesidades de acceso y conveniencia	42
9.4. Potencial del mercado.....	43
9.5. Potencial de ventas	45
9.6. Pronóstico de ventas	46
9.7. El cliente objetivo.....	47
9.8. Marketing mix	50
9.8.1. Producto.....	50
9.8.2. Plaza	56
9.8.3. Promoción.....	57
9.8.4. Precio.....	58
OPERACIONES.....	59
10.1. Descripción técnica y funcional del producto	60
10.2. Características de la calidad del producto	61
10.3. Organigrama de la empresa	63
10.4. Proceso de Producción	67
10.5. Maquinaria y Equipos.....	71
10.6. Insumos.....	76
10.8. Localización	77
10.8.1. Macro localización.....	78
10.8.2. Micro localización	79
10.9. Distribución	81
CAPITULO III	84
FINANZAS	84
11.1. Presupuesto de inversión	85

11.1.1. Activos fijos.....	86
11.1.2. Activo Diferido.....	87
11.1.3. Gastos generales.....	87
11.2. Presupuesto de operaciones.....	88
11.2.1. Materia prima e insumos.....	89
11.2.2. Costo de mano de obra directa e indirecta.....	90
11.3. Punto de equilibrio.....	91
11.4. Cash Flow.....	92
11.6. Evaluación financiera.....	94
SUPUESTOS Y ESCENARIOS.....	96
CAPITULO IV.....	99
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL.....	99
13.1. Personería Jurídica.....	100
13.2. Registro Legal.....	102
13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal.....	103
13.3. Procedimientos técnicos – administrativo.....	105
13.3.1. Procedimientos técnicos.....	106
13.3.2. Procedimientos administrativos.....	108
CAPITULO V.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
14.1. Conclusiones.....	112
14.2. Recomendaciones.....	113
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	37
Tabla 2. Potencial de ventas	46
Tabla 3. Pronóstico de ventas para los primeros 3 años.....	47
Tabla 4. Manual de funciones gerente general.....	63
Tabla 5. Manual de funciones para el área de producción y control de calidad.....	64
Tabla 6. Manual de funciones área administrativa.....	65
Tabla 7. Resumen de maquinaria.	74
Tabla 8. Muebles y enseres	75
Tabla 9. Resumen de insumos necesarios	77
Tabla 10. Resumen de inversión.	85
Tabla 11. Activos fijos	86
Tabla 12. Activo diferido	87
Tabla 13. Gastos generales	88
Tabla 14. Desglose de costos de producción.....	88
Tabla 15. Resumen de costos de materia prima	89
Tabla 16. Resumen de costos de insumos	89
Tabla 17. Costos de mano de obra directa e indirecta.....	90
Tabla 18. Cálculo del precio.....	91
Tabla 19. Punto de equilibrio	92
Tabla 20. Flujo de caja	93
Tabla 21. Indicadores financieros.....	94
Tabla 22. Análisis de sensibilidad	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Misión de la empresa	30
Figura 2. Visión de la empresa	30
Figura 3. Características más importantes en el producto	40
Figura 4. Consumo de productos de cacao	45
Figura 5. Preferencia de productos para consumo.....	48
Figura 6. Frecuencia de consumo	48
Figura 7. Preferencia para contacto	49
Figura 8. Preferencia para plaza del producto	50
Figura 9. Imagotipo de la empresa.	51
Figura 10. Etiqueta cacao en polvo	53
Figura 11. Etiqueta cacao en pasta	54
Figura 12. Envase cacao en polvo	55
Figura 13. Envase cacao en pasta	55
Figura 14. Organigrama de la empresa.....	66
Figura 15. Diagrama de producción de cacao en pasta	69
Figura 16. Proceso de producción de cacao en polvo.....	70
Figura 17. Tostadora de granos	71
Figura 18. Descascarilladora.	72
Figura 19. Molino triturador de semillas	73
Figura 20. Báscula digital.....	73
Figura 21. Molino pulverizador.....	74
Figura 22. Departamento Pando.	79
Figura 23. Localización de la empresa, Municipio de Puerto Rico.....	80
Figura 24. Distribución de la planta	83
Figura 25. Diagrama de procesos técnicos - administrativos	106
Figura 26. Diagrama de flujo para el proceso de contratación.....	111

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un plan de negocio orientado a la creación de la empresa unipersonal “Amoracao”, dedicada a la transformación y comercialización de productos derivados del cacao amazónico, específicamente en pasta y polvo, en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando, Bolivia. Esta iniciativa surge como respuesta a la creciente demanda de productos naturales y funcionales en el mercado local, así como a la necesidad de fortalecer las cadenas de valor asociadas a la producción de cacao en la región amazónica boliviana.

A través de un análisis integral que incluye el estudio de mercado, aspectos técnicos, organizativos, legales y financieros, se determina la factibilidad y sostenibilidad del proyecto. Las encuestas realizadas evidencian una alta aceptación del producto entre los consumidores locales, quienes valoran sus propiedades nutritivas, su origen natural y su versatilidad para diversos usos, especialmente en la gastronomía cotidiana. Asimismo, se identifican oportunidades de expansión mediante estrategias de fidelización y comercialización multicanal.

Desde el punto de vista operativo, el proyecto contempla la implementación de maquinaria básica para el procesamiento eficiente del cacao, el desarrollo de un proceso productivo optimizado y la ubicación estratégica de la planta en un terreno propio del emprendedor. En cuanto a la estructura legal, la empresa operará bajo la figura jurídica de empresa unipersonal, cumpliendo con todos los requisitos establecidos por el SEPREC y las normativas municipales para su formalización.

El plan también incluye una propuesta de posicionamiento de marca que busca resaltar la identidad amazónica del producto, incorporando elementos visuales y comunicacionales que transmitan autenticidad, calidad y sostenibilidad. Este enfoque permitirá diferenciar a “Amoracao” frente a competidores, aprovechando el creciente interés de los consumidores por productos con origen claro y producción responsable. Además, se prevé el uso de empaques biodegradables y diseños atractivos que fortalezcan la imagen de la marca en el mercado.

En el ámbito de la sostenibilidad, la iniciativa contempla la compra de cacao a productores locales bajo principios de comercio justo, lo que no solo favorece el desarrollo

económico de la comunidad, sino que también contribuye a la conservación de la biodiversidad de la región. El uso eficiente de recursos y la minimización de residuos forman parte de las políticas internas, alineando las operaciones de la empresa con tendencias globales de responsabilidad ambiental.

El análisis financiero proyecta ingresos crecientes durante los primeros cinco años, con indicadores positivos como un Valor Actual Neto (VAN) de Bs. 97.243,58, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 26,63% y una relación Beneficio/Costo (B/C) de 1,33. Estos resultados, junto a una adecuada gestión administrativa y comercial, respaldan la viabilidad del emprendimiento, posicionando a “Amoracao” como una propuesta innovadora, rentable y alineada con el desarrollo productivo local, capaz de generar beneficios económicos, sociales y ambientales sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Cacao, plan de negocio, comercialización, análisis financiero, transformación agroindustrial, emprendimiento amazónico.

ABSTRAC

This work presents a business plan aimed at the creation of the sole proprietorship “Amoracao,” dedicated to the processing and commercialization of products derived from Amazonian cacao, specifically in paste and powder form, in the town of Puerto Rico, department of Pando, Bolivia. This initiative arises in response to the growing demand for natural and functional products in the local market, as well as the need to strengthen the value chains associated with cacao production in the Bolivian Amazon region.

Through a comprehensive analysis that includes market research, technical, organizational, legal, and financial aspects, the feasibility and sustainability of the project are determined. Surveys conducted reveal a high level of acceptance of the product among local consumers, who value its nutritional properties, natural origin, and versatility for various uses, especially in everyday gastronomy. Likewise, opportunities for expansion are identified through loyalty strategies and multichannel marketing.

From an operational perspective, the project includes the implementation of basic machinery for the efficient processing of cacao, the development of an optimized production process, and the strategic location of the plant on land owned by the entrepreneur. Regarding the legal structure, the company will operate as a sole proprietorship, complying with all the requirements established by SEPREC and municipal regulations for its formalization.

The plan also includes a brand positioning proposal that seeks to highlight the Amazonian identity of the product, incorporating visual and communication elements that convey authenticity, quality, and sustainability. This approach will allow “Amoracao” to differentiate itself from competitors, capitalizing on the growing interest of consumers in products with a clear origin and responsible production. Additionally, the use of biodegradable packaging and attractive designs is planned to strengthen the brand’s image in the market.

In terms of sustainability, the initiative considers the purchase of cacao from local producers under fair trade principles, which not only supports the economic development of the community but also contributes to the conservation of the region’s biodiversity. The efficient

use of resources and the minimization of waste are part of the internal policies, aligning the company's operations with global trends in environmental responsibility.

The financial analysis projects increasing revenues during the first five years, with positive indicators such as a Net Present Value (NPV) of Bs. 97.243,58, an Internal Rate of Return (IRR) of 26,63% and a Benefit/Cost (B/C) ratio of 1.33. These results, together with adequate administrative and commercial management, support the viability of the venture, positioning "Amoracao" as an innovative, profitable proposal aligned with local productive development, capable of generating sustainable economic, social, and environmental benefits over time.

Keywords: Cacao, business plan, commercialization, financial analysis, agro-industrial transformation, Amazonian entrepreneurship.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Según la Agencia EFE (2013) el cacao (*Theobroma cacao*) es un fruto originario de la cuenca amazónica, donde fue domesticado y consumido desde hace milenios. Desde la Amazonía su cultivo se extendió a Mesoamérica, convirtiéndose en la base del chocolate, alimento de alto valor cultural y económico. Hoy en día, el cacao en grano es una materia prima agrícola de importancia mundial, con una cadena de valor que abarca desde pequeños productores en países tropicales hasta grandes industrias del chocolate a nivel internacional. Su carácter de producto amazónico de origen silvestre y fines aromáticos es especialmente relevante en el caso boliviano, dado que el país alberga variedades nativas únicas de cacao fino de aroma

A continuación, se presentan los datos publicados por la International Cocoa Organization (2024). A nivel global, la producción anual de cacao en grano se sitúa en torno a 5 millones de toneladas, aunque sujeta a variaciones por clima y enfermedades. La oferta está altamente concentrada en África Occidental, región que aporta cerca de dos tercios de la producción mundial. En particular, Costa de Marfil produce aproximadamente 38% del cacao mundial y Ghana cerca del 19%, sumando entre ambos casi el 60% de la oferta global. Otros productores importantes incluyen a Indonesia en Asia, y a Ecuador, Brasil y Perú en América Latina, región que en conjunto representa alrededor del 15% de la producción mundial. Esta concentración geográfica hace que las tendencias climáticas en el África tropical (como eventos de El Niño) y problemas fitosanitarios (p.ej., moniliasis, virus del “swollen shoot”) tengan un impacto significativo en la disponibilidad de cacao. De hecho, las recientes condiciones climáticas adversas en África Occidental provocaron una caída de alrededor de 10% en la cosecha 2023/24, generando un déficit global de casi 0,48 millones de toneladas y presionando al alza los precios internacionales.

En cuanto a la demanda, el mercado mundial del cacao y sus derivados muestra una tendencia de crecimiento sostenido. En 2024, el mercado global de granos de cacao se valoró

en unos \$17.2 mil millones USD, con proyecciones de crecer casi 7% anual hasta alcanzar \$24 mil millones en 2029. Este dinamismo es impulsado por el crecimiento poblacional, la diversificación de usos del cacao (confitería, bebidas, cosméticos) y la creciente popularidad del chocolate en economías emergentes. Europa se mantiene como el mayor consumidor e importador de cacao y derivados, concentrando cerca del 43% del mercado de chocolate, mientras que regiones de Asia-Pacífico muestran incrementos importantes en consumo de chocolate y materias primas de cacao.

Según Gutiérrez (2022) Bolivia posee cacao amazónico nativo, catalogado dentro de los cacaos finos de aroma por sus cualidades sensoriales únicas. El país es privilegiado al contar con amplias poblaciones de cacao silvestre amazónico, especialmente en los bosques del norte. Se estima que existen alrededor de 13.500 hectáreas de rodales de cacao silvestre y otras 14.884 ha de cacao híbrido o cultivado en sistemas agroforestales, principalmente en la llanura y piedemonte amazónico boliviano. Este recurso genético autóctono ha permitido que el cacao boliviano sea reconocido internacionalmente por su calidad.

En cuanto a la producción nacional, Agronews (2023) dice que, aunque representa una fracción pequeña del volumen mundial, el cacao es un cultivo de importancia socioeconómica creciente en regiones amazónicas del país. Hasta 2021 Bolivia registraba una producción anual en torno a 5.800 toneladas de cacao en baba (fermentado/seco). La superficie cultivada alcanzaba unas 10.334 hectáreas para ese año, con un rendimiento promedio bajo (~0.57 t/ha) reflejo de los sistemas extensivos de recolección silvestre y pequeñas chacras familiares. La producción se concentra geográficamente en departamentos amazónicos y subtropicales: La Paz (provincia Alto Beni y zonas de los Yungas) aporta cerca del 80–85% del total nacional con 4.853 t en 2021, seguido de Cochabamba (aprox. 493 t) y Beni (380 t). Pando, pese a su riqueza en cacao silvestre, contribuyó con alrededor de 109 toneladas ese año (menos del 2% del total), reflejando todavía limitaciones en su cosecha comercial. Santa Cruz y otras regiones aportan volúmenes menores. Cabe destacar que gran parte del cacao boliviano proviene de sistemas agroforestales y bosques manejados por familias indígenas y campesinas, quienes combinan la recolección de cacao silvestre con el cultivo de plantaciones híbridas. Esta base productiva de

pequeña escala explica el énfasis nacional en la organización comunitaria y mejora de técnicas de manejo poscosecha para alcanzar la calidad de exportación.

El departamento de Pando, ubicado en la Amazonía boliviana, posee condiciones privilegiadas para el cacao por su clima húmedo tropical y extensas áreas forestales donde el cacao nativo crece de forma silvestre. En Pando, el cacao se encuentra tanto en estado silvestre dentro del bosque (particularmente en áreas como la Reserva Manuripi) como en cultivos agroforestales combinados con otros frutos amazónicos. La actividad cacaotera en la región es relativamente reciente, pero ha cobrado importancia en las últimas dos décadas como alternativa productiva para comunidades rurales. De hecho, la presencia significativa de cacao en Pando data de unos 15 años atrás en municipios como Gonzalo Moreno, Puerto Rico, Filadelfia y Bella Flor. Estas zonas, de población mayoritariamente indígena (etnias como Tacana, Ese Ejja, entre otras), han incorporado el cacao a sus sistemas tradicionales de vida, complementando la recolección de castaña y la agricultura de subsistencia.

Puerto Rico, en particular, es uno de los municipios pandinos con mayor actividad cacaotera. Junto con Gonzalo Moreno y comunidades aledañas (e.g. área de Miraflores), figura entre los principales productores de cacao del departamento. La altitud baja y suelos aluviales de Puerto Rico, bañados por ríos amazónicos, favorecen el crecimiento de variedades nativas de cacao con buen rendimiento en sistemas agroforestales. Muchas familias de la zona recolectan cacao silvestre del bosque y también manejan chacos de cacao debajo de la sombra de árboles mayores. Cabe resaltar el papel protagónico de las mujeres rurales en esta cadena local: se estima que en Pando alrededor del 60% de las unidades familiares productoras de cacao son lideradas por mujeres. En municipios como Puerto Rico, las asociaciones y organizaciones cacaoteras han visto una creciente participación femenina en cargos directivos (presidencias, vocalías), lo cual ha fortalecido la dinámica comunitaria. Estas mujeres emprendedoras no solo se dedican a las tareas de cultivo y cosecha, sino que también impulsan iniciativas de valor agregado y turismo comunitario en torno al cacao, conscientes del valor cultural y económico del producto.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando, se presenta una paradoja productiva común en varias regiones rurales de Bolivia: la existencia de recursos naturales con alto valor comercial, como el cacao amazónico, convive con una débil capacidad para su aprovechamiento industrial y comercial en origen. A pesar de que la zona cuenta con condiciones edafoclimáticas ideales para el cultivo de cacao nativo, un producto reconocido por su aroma fino y sabor distintivo, gran parte de su comercialización se limita a la venta en grano, con escasa o nula transformación, lo que reduce significativamente las oportunidades de generar valor agregado, empleo local y autonomía económica.

Esta situación obedece, en parte, a la falta de infraestructura adecuada, conocimientos técnicos y canales comerciales consolidados que permitan a los productores o emprendedores locales acceder a mercados más rentables. El resultado es una economía local que permanece subordinada a intermediarios que fijan los precios, acortan márgenes de ganancia y perpetúan un modelo extractivo, donde el territorio funciona como fuente de materia prima, pero no como espacio de transformación y generación de riqueza.

A esto se suma una necesidad no satisfecha en el mercado local: la escasa oferta de productos derivados del cacao que estén disponibles en puntos de venta cercanos, con precios accesibles, calidad asegurada y origen confiable. El cacao en pasta y en polvo son productos de uso común en repostería, chocolatería artesanal, elaboración de bebidas calientes y preparaciones domésticas, tanto en zonas urbanas como rurales. Sin embargo, su acceso en Puerto Rico suele depender de importaciones informales o compras desde ciudades como Cobija, Riberalta o incluso Santa Cruz, encareciendo su precio final y limitando su disponibilidad constante para pequeños emprendimientos o familias.

Desde el punto de vista económico, esta brecha entre oferta potencial y demanda efectiva representa una oportunidad para emprender con una propuesta que no solo transforme la materia prima local, sino que también la acerque al consumidor final en presentaciones prácticas, higiénicas y competitivas. El cacao amazónico es un producto con fuerte potencial en mercados gourmet, saludables y ecológicos, pero antes de alcanzar esos nichos especializados, existe un

mercado de base que debe ser atendido: el consumo cotidiano de cacao como alimento funcional, energético y culturalmente enraizado.

Además, en el entorno local se evidencia una limitada cultura de transformación agroindustrial, especialmente en productos no tradicionales. Si bien existen antecedentes de emprendimientos relacionados con la castaña, la carne y derivados, la cadena de valor del cacao sigue siendo débilmente desarrollada. Esto se traduce en la pérdida de oportunidades de empleo, la subutilización de conocimientos ancestrales, y la dependencia económica de actividades estacionales. La ausencia de una oferta diversificada de productos a base de cacao también impide que los consumidores locales valoren plenamente su calidad, su potencial nutritivo y su versatilidad en la cocina y la alimentación.

Desde una perspectiva social, la falta de alternativas productivas sostenibles también impacta en los niveles de empleo y en la inclusión económica de jóvenes, mujeres y pequeños productores. Muchos de ellos poseen conocimientos sobre el cultivo del cacao o han participado en cadenas de comercialización informal, pero no cuentan con las herramientas necesarias para formalizar y escalar sus iniciativas. Un emprendimiento como “Amoracao” podría convertirse en un modelo replicable de producción y comercialización con identidad, capaz de articular capacidades locales, activar circuitos económicos de proximidad y generar nuevas formas de empleo digno y estable.

A nivel ambiental, aprovechar el cacao amazónico de forma sostenible, bajo un modelo de transformación local, puede contribuir también a frenar la expansión de actividades extractivas o contaminantes. El cacao silvestre y cultivado en sistemas agroforestales representa una alternativa productiva alineada con los principios de conservación del bosque y manejo responsable del suelo, compatible con los objetivos de desarrollo sostenible y la resiliencia climática en la región amazónica. Finalmente, desde la mirada académica, este plan de negocio representa una oportunidad para aplicar de forma integrada conocimientos adquiridos en áreas como administración estratégica, marketing, costos, finanzas y desarrollo rural. A diferencia de propuestas centradas únicamente en el aspecto financiero, esta iniciativa plantea un enfoque multidimensional, que contempla la sostenibilidad, la identidad cultural, y la participación comunitaria como ejes transversales de su desarrollo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la presente investigación se ha determinado una pregunta de investigación:

¿Cuál será el plan de negocio para la comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico?

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de negocio encuentra su justificación en múltiples dimensiones que confluyen en un mismo objetivo: impulsar el desarrollo productivo local a través de la transformación del cacao amazónico, generando valor agregado en origen, promoviendo la identidad regional y contribuyendo a la dinamización económica de la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando.

Desde el punto de vista económico, la transformación del cacao en productos semielaborados como la pasta y el polvo representa una oportunidad clara para mejorar los márgenes de rentabilidad de la cadena productiva. Mientras que la venta del grano seco genera ingresos bajos y dependientes de la volatilidad del precio en mercados intermediaristas, la comercialización de productos procesados permite fijar precios con mayor autonomía, diferenciar el producto por su origen y calidad, y acceder a segmentos de mercado que valoran el cacao no como mercancía de lujo, sino como alimento funcional, gourmet o artesanal. Además, el hecho de realizar el procesamiento en la misma localidad reduce los costos logísticos, genera empleo directo en la comunidad y estimula la circulación de capital dentro del territorio.

En términos sociales, este emprendimiento busca convertirse en un ejemplo replicable de economía productiva local, integrando a actores de base, como productores primarios, jóvenes emprendedores y mujeres transformadoras, en una cadena de valor más inclusiva. En un contexto donde muchas actividades económicas dependen de la castaña, la ganadería o el comercio informal, el desarrollo de nuevas alternativas como la agroindustria del cacao amplía el horizonte de oportunidades, contribuyendo a la diversificación económica y al fortalecimiento de capacidades emprendedoras. Además, la creación de una marca con identidad regional fortalece el sentido de pertenencia y promueve el consumo de productos locales, con beneficios culturales y educativos a mediano plazo.

Desde una perspectiva ambiental, el modelo de negocio propuesto se alinea con principios de sostenibilidad, al promover el aprovechamiento de un recurso renovable como el cacao amazónico, frecuentemente cultivado en sistemas agroforestales o recolectado de manera

silvestre sin alteración del ecosistema. Al agregar valor al producto en su territorio de origen, se incentiva la conservación de los bosques, se desincentiva la tala o el cambio de uso de suelo para actividades extractivas, y se abre paso a una economía más respetuosa del medio ambiente. La transformación responsable del cacao también puede incorporar buenas prácticas de producción limpia, manejo de residuos, uso racional de energía, y empaques reutilizables, consolidando un enfoque empresarial alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En lo comercial, existe una brecha clara entre la demanda potencial de cacao procesado y la oferta actual en el mercado local y regional. Consumidores finales, reposteros, cafeterías, y pequeños emprendimientos de transformación requieren insumos de calidad, con presentación adecuada y origen conocido, los cuales muchas veces deben ser adquiridos fuera del departamento o a través de redes informales. El emprendimiento “Amoracao” responde directamente a esa demanda insatisfecha, ofreciendo un producto competitivo, con narrativa de origen, y capacidad de abastecimiento continuo desde el mismo territorio de producción.

Es por esto que, desde el plano académico-formativo, el desarrollo de este plan de negocio representa una oportunidad significativa para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas. Permite articular saberes en áreas como formulación de proyectos, costos, marketing, finanzas, gestión de operaciones, responsabilidad social empresarial y legislación comercial. Al mismo tiempo, ofrece una propuesta realista, contextualizada, y con posibilidad de implementación futura, lo que refuerza el sentido práctico y transformador del proceso de titulación. La investigación no se limita a un ejercicio teórico, sino que plantea soluciones concretas a problemas locales, reafirmando el papel de la universidad como generadora de conocimiento útil y comprometido con su entorno.

OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico.

5.2. Objetivos específicos

- ✚ Analizar el comportamiento del mercado potencial, oferta y demanda del producto.
- ✚ Diseñar el modelo técnico-productivo de la empresa, para la transformación del cacao.
- ✚ Establecer la estructura organizativa, administrativa y legal del negocio, proponiendo una distribución funcional.
- ✚ Evaluar la viabilidad del proyecto, mediante los indicadores financieros.

MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual tiene como finalidad establecer las definiciones y fundamentos teóricos esenciales que sustentan el desarrollo del proyecto "Amoracao", orientado a la producción y comercialización de derivados del cacao en la región de Pando, Bolivia. Este apartado busca clarificar los términos clave y proporcionar una base sólida para la comprensión del contexto en el que se inserta la iniciativa, facilitando así su análisis y evaluación.

6.1 Cacao en pasta (licor de cacao)

El cacao en pasta, también conocido como licor de cacao, es el producto resultante de la molienda de granos de cacao tostados y descascarillados. Esta pasta contiene tanto sólidos de cacao como manteca de cacao y constituye la base para la elaboración de diversos productos, incluyendo chocolates y otros derivados. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), "el cacao en pasta es el producto obtenido del cacao sin cáscara ni germen que se ha tostado y molido hasta obtener una masa fluida" (FAO, 2022, p. 3).

6.2 Cacao en polvo

El cacao en polvo se obtiene mediante la extracción de la manteca de cacao de la pasta, seguida de la pulverización de la torta resultante. Este producto es ampliamente utilizado en la industria alimentaria para la elaboración de bebidas, productos de repostería y otros alimentos. La Fundación Española de la Nutrición (FEN) señala que "el cacao en polvo es el producto que se obtiene tras la extracción parcial de la manteca de cacao de la pasta, seguido de su pulverización" (FEN, 2024, p. 15).

6.3 Agroindustria rural

La agroindustria rural se refiere al conjunto de actividades que integran la producción agrícola con procesos de transformación y comercialización en áreas rurales. Esta integración busca agregar valor a los productos primarios, generar empleo y fomentar el desarrollo económico local. Según el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia, "la agroindustria rural es una estrategia clave para el desarrollo económico sostenible en las regiones agrícolas del país" (MDRyT, 2021, p. 22).

6.4 Valor agregado

El valor agregado en el contexto agroindustrial implica la transformación de materias primas en productos con características mejoradas o diferenciadas que incrementan su valor en el mercado. Este proceso puede incluir mejoras en la calidad, presentación, empaque o funcionalidad del producto. El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) destaca que "el valor agregado permite a los productores obtener mayores ingresos y acceder a nuevos mercados" (IBCE, 2023, p. 10).

6.5 Emprendimiento rural

El emprendimiento rural se refiere a la iniciativa de individuos o grupos en áreas rurales para crear y gestionar nuevas actividades económicas, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y contribuir al desarrollo local. Este tipo de emprendimiento suele estar vinculado a la utilización sostenible de recursos locales y a la innovación en productos o procesos. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indica que "el emprendimiento rural es fundamental para diversificar las economías rurales y reducir la pobreza" (FAO, 2021, p. 5).

6.6 Cadena de valor agroindustrial

La cadena de valor agroindustrial se refiere al conjunto de actividades interrelacionadas que transforman los productos agrícolas desde su producción primaria hasta su llegada al consumidor final, agregando valor en cada etapa del proceso. En el caso del cacao, esta cadena incluye la producción, cosecha, fermentación, secado, transformación en derivados como pasta y polvo, y la comercialización de estos productos. Según el estudio de Fontagro (2019), "la cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe abarca desde la producción primaria hasta la comercialización de productos elaborados, involucrando a diversos actores y procesos que contribuyen al desarrollo económico y social de las regiones productoras" (p. 15).

6.7 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un enfoque que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, integrando

dimensiones económicas, sociales y ambientales. En el contexto de la agroindustria del cacao, implica prácticas que promuevan la conservación de los recursos naturales, el bienestar de las comunidades productoras y la viabilidad económica de las actividades. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) destaca que "el desarrollo sostenible en la agricultura es fundamental para garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición, y para mejorar los medios de vida rurales" (FAO, 2021, p. 3).

6.8 Tecnología apropiada

La tecnología apropiada se refiere a soluciones técnicas que son adecuadas al contexto socioeconómico y cultural de una comunidad, siendo accesibles, sostenibles y eficaces. En la agroindustria del cacao, esto implica el uso de equipos y procesos que mejoren la eficiencia y calidad de la producción sin generar impactos negativos en el entorno. Según Abad et al. (2020), "la implementación de tecnologías apropiadas en la producción de cacao y chocolate permite optimizar los procesos productivos y fortalecer las capacidades locales, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades" (p. 48).

6.9 Asociatividad

La asociatividad es la estrategia mediante la cual los productores se organizan en grupos o cooperativas para alcanzar objetivos comunes, como mejorar el acceso a mercados, compartir recursos y conocimientos, y fortalecer su posición en la cadena de valor. En el sector del cacao, la asociatividad permite a los pequeños productores enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de manera colectiva. De acuerdo con Morales (2021), "la asociatividad en el sector agropecuario genera un efecto sinergia al maximizar las fortalezas de todos sus participantes y minimizar sus debilidades, facilitando el acceso a recursos y mercados" (p. 103).

6.10 Comercialización de productos agroindustriales

La comercialización de productos agroindustriales implica las actividades relacionadas con la promoción, distribución y venta de productos transformados a partir de materias primas agrícolas. En el caso del cacao, esto abarca desde la venta de pasta y polvo de cacao hasta productos elaborados como chocolates y confitería. Una comercialización efectiva requiere estrategias que consideren la calidad del producto, las preferencias del consumidor y las

dinámicas del mercado. Según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), "una adecuada estrategia de comercialización es esencial para posicionar los productos agroindustriales en mercados competitivos y garantizar la sostenibilidad de las empresas" (IBCE, 2023, p. 22).

6.11 Cacao fino de aroma

El cacao fino de aroma se distingue por su perfil sensorial complejo y la ausencia de defectos, reflejando la pericia del productor y las características del entorno donde se cultiva. Este tipo de cacao es altamente valorado en la industria chocolatera por su diversidad genética y patrimonio cultural. Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao de Ecuador (Anecacao), "el cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate" (Anecacao, 2023).

6.12 Fermentación del cacao

La fermentación es un proceso esencial en la poscosecha del cacao, donde los azúcares de la pulpa se transforman en compuestos que desarrollan los precursores del sabor y aroma del chocolate. Durante este proceso, se generan condiciones que eliminan la germinación del grano y promueven cambios químicos y físicos en su interior. Como señala la Universidad de Antioquia, "la acción microbiana en la fermentación sobre el grano de cacao es relevante, ya que debido a su metabolismo se producen compuestos que son considerados valiosos precursores de las moléculas que otorgan las notas de sabor y aromas que caracterizan y dan calidad al chocolate" (Universidad de Antioquia, 2023).

6.13 Secado del cacao

La calidad del cacao está determinada por factores físicos, químicos y sensoriales, incluyendo el tamaño y forma de la almendra, el contenido de humedad, y las características de sabor y aroma. Una buena calidad es esencial para la producción de chocolates de alta gama y depende de prácticas adecuadas en todas las etapas de la cadena de valor. Como indica Progreso Caribe, "la calidad del cacao incluye todos los aspectos importantes de sabor, pureza y características físicas que tienen un impacto directo en el desempeño de la fabricación de chocolates" (Progreso Caribe, 2023).

6.14 Trazabilidad en la cadena de valor del cacao

La trazabilidad se refiere a la capacidad de seguir el recorrido del cacao desde su origen hasta el consumidor final, asegurando la transparencia y la calidad en cada etapa del proceso. Este sistema es fundamental para cumplir con estándares internacionales y responder a las demandas de los consumidores por productos sostenibles y éticos. Según el Programa Cadenas de Valor Inclusivas, "la trazabilidad del cacao es un valor agregado que certifica la identidad del cacao fino de aroma, posibilita hacer negocios seguros y mejora la competitividad de los productores" (Programa Cadenas de Valor Inclusivas, 2023).

6.15 Cacao orgánico

El cacao orgánico se produce sin el uso de pesticidas, fertilizantes sintéticos ni organismos genéticamente modificados, siguiendo prácticas agrícolas que promueven la salud del suelo, la biodiversidad y el equilibrio ecológico. Este tipo de cultivo busca minimizar el impacto ambiental y ofrecer un producto más saludable tanto para los consumidores como para los agricultores. Según Chocolates Torras (2021), "orgánico, biológico y ecológico significan lo mismo: que el alimento está libre de productos de síntesis química, es decir, que en su proceso de producción se han utilizado solo productos naturales y que se ha tenido un cuidado exhaustivo en todas las etapas de la cadena alimentaria del producto y del medio ambiente" (párr. 1).

6.16 Comercio justo

El comercio justo es un enfoque comercial que busca proporcionar condiciones equitativas para los productores de países en desarrollo, garantizando precios justos, condiciones laborales dignas y prácticas sostenibles. En el contexto del cacao, esta iniciativa permite a los agricultores recibir una compensación adecuada por su trabajo, promoviendo el desarrollo social y económico de sus comunidades. Fairtrade.net (2023) define el comercio justo como "un enfoque comercial que busca comprometerse con los productores de países en desarrollo para que reciban un precio justo y equitativo por su trabajo" (párr. 2).

6.17 Calidad del cacao

La calidad del cacao está determinada por factores físicos, químicos y sensoriales, incluyendo el tamaño y forma de la almendra, el contenido de humedad, y las características de sabor y aroma. Una buena calidad es esencial para la producción de chocolates de alta gama y depende de prácticas adecuadas en todas las etapas de la cadena de valor. Como indica Progresia Caribe, "la calidad del cacao incluye todos los aspectos importantes de sabor, pureza y características físicas que tienen un impacto directo en el desempeño de la fabricación de chocolates" (Progresia Caribe, 2023).

6.18 Certificación orgánica

La certificación orgánica es un proceso mediante el cual se verifica que un producto ha sido cultivado y procesado de acuerdo con estándares específicos que promueven la sostenibilidad, la salud del suelo, la biodiversidad y el bienestar animal. Este proceso es realizado por organismos independientes que evalúan cada etapa de la producción para asegurar el cumplimiento de las normativas orgánicas. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2019), "la certificación es la actividad con la que se garantiza que los productos, servicios, sistemas, procesos o personas cumplen con alguna(s) norma(s) establecida(s)" (p. 1).

6.19 Sostenibilidad en la producción de cacao

La sostenibilidad en la producción de cacao implica prácticas agrícolas que conservan los recursos naturales, promueven la equidad social y aseguran la viabilidad económica a largo plazo. Esto incluye la conservación de la biodiversidad, la mejora de las condiciones de vida de los agricultores y la reducción del impacto ambiental. Según GrandSur (2023), "la producción de cacao sostenible se basa en pautas y estándares de calidad, y se caracteriza por la producción y los beneficios ambientales y sociales" (párr. 1).

6.20 Innovación agroindustrial

La innovación agroindustrial se refiere a la implementación de nuevas ideas, tecnologías y procesos en la industria agroalimentaria para mejorar la eficiencia, la calidad y la

sostenibilidad de la producción. En el sector del cacao, esto puede incluir el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo, procesamiento y comercialización que agreguen valor al producto final. Según la Universidad Tecnológica de Costa Rica (2019), "la innovación en agroindustria se potencia a partir de su involucramiento en dinámicas lideradas fundamentalmente por Agroindustria 4.0, Biotecnología y Bioeconomía" (p. 5).

6.21 Microempresa agroindustrial

La microempresa agroindustrial es una unidad económica de pequeña escala que combina actividades agrícolas con procesos de transformación básica, generalmente con recursos limitados y operación familiar. Estas empresas desempeñan un papel clave en la generación de ingresos rurales. Según Yapu y Vargas (2021), "las microempresas agroindustriales permiten a las familias campesinas transformar sus productos y acceder a mercados, fortaleciendo sus capacidades organizativas y productivas" (p. 54).

6.22 Transformación primaria del cacao

La transformación primaria del cacao comprende los procesos iniciales aplicados al grano, como la fermentación, el secado, la limpieza y la selección, que son fundamentales para garantizar la calidad del producto final. De acuerdo con la FAO (2023), "la transformación primaria influye directamente en los compuestos responsables del sabor y aroma característicos del cacao" (p. 8).

6.23 Empaque agroindustrial

El empaque agroindustrial cumple funciones de protección, conservación, diferenciación y atracción del consumidor. Es un elemento estratégico en la comercialización. Según Murillo (2022), "el empaque no solo preserva la calidad del producto agroindustrial, sino que representa una herramienta de posicionamiento en el mercado" (p. 37).

6.24 Marca territorial

La marca territorial es un concepto que vincula la identidad de un producto con su lugar de origen, destacando atributos culturales, ambientales o sociales del territorio. Para Camacho

(2021), "una marca territorial permite diferenciar los productos agroindustriales mediante su procedencia y la narrativa asociada al lugar, generando valor simbólico" (p. 112).

6.25 Emprendimiento con enfoque de economía social

Es una forma de emprendimiento que prioriza el bienestar colectivo, la equidad, la participación democrática y la reinversión en la comunidad. Según Cepal (2022), "el emprendimiento con economía social integra la rentabilidad con principios solidarios, lo cual es especialmente relevante en territorios rurales" (p. 28).

6.26 Bioeconomía rural

La bioeconomía rural es un enfoque de desarrollo que utiliza recursos biológicos renovables para generar valor agregado, empleo y sostenibilidad ambiental. Según Alarcón et al. (2023), "la bioeconomía representa una oportunidad para que comunidades rurales diversifiquen su matriz productiva, agregando valor al uso sostenible de su biodiversidad" (p. 91).

6.27 Consumo responsable

El consumo responsable implica tomar decisiones de compra que consideran el impacto ambiental, social y ético de los productos. De acuerdo con Aguilera y Ruiz (2023), "el consumidor responsable valora productos locales, sostenibles y que contribuyen al desarrollo de comunidades productoras" (p. 17).

6.28 Emprendimiento con identidad cultural

Se refiere a iniciativas productivas que integran conocimientos, símbolos y prácticas culturales en el desarrollo de bienes y servicios. Según Quiroga (2022), "los emprendimientos con identidad cultural valorizan el patrimonio local y fortalecen la autoafirmación de las comunidades rurales" (p. 44).

6.29 Seguridad alimentaria y nutricional

La seguridad alimentaria implica el acceso físico y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos. El cacao, al ser fuente de antioxidantes y energía, contribuye a este

objetivo. Según FAO (2021), "una alimentación adecuada es pilar fundamental del desarrollo humano y la reducción de la pobreza rural" (p. 5).

6.30 Producción agroecológica

La agroecología promueve sistemas productivos basados en principios ecológicos, sociales y económicos. En el cultivo de cacao, implica prácticas como el manejo de sombra, control biológico y diversidad genética. Según Toledo y Barrera-Bassols (2023), "la agroecología recupera saberes campesinos y fomenta sistemas resilientes ante el cambio climático" (p. 60).

6.31 Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Las BPM son normas que aseguran la higiene, seguridad e inocuidad de los productos agroindustriales durante el procesamiento. Según el Ministerio de Salud de Bolivia (2021), "las BPM garantizan la calidad sanitaria de los alimentos elaborados, evitando riesgos para los consumidores" (p. 23).

6.32 Packaging sostenible

El packaging sostenible utiliza materiales reciclables, biodegradables o reutilizables, minimizando el impacto ambiental. En agroindustria, representa una ventaja competitiva. Según Herrera (2022), "el empaque ecológico mejora la percepción del producto en mercados sensibles a temas ambientales" (p. 18).

6.33 Gestión de residuos agroindustriales

La gestión de residuos implica el tratamiento adecuado de subproductos del proceso productivo, como cáscaras de cacao, que pueden ser reutilizadas como compost o biomasa. Según Lozano y Téllez (2021), "una correcta gestión de residuos convierte pasivos ambientales en oportunidades productivas" (p. 39).

6.34 Comercialización en circuito corto

Consiste en vender directamente al consumidor o con pocos intermediarios, lo cual fortalece la economía local y mejora los márgenes del productor. Según Pérez y Jiménez (2022),

"los circuitos cortos de comercialización promueven relaciones de confianza entre productores y consumidores" (p. 51).

6.35 Industria 4.0 en agroindustria

La aplicación de tecnologías digitales (IoT, Big Data, automatización) en agroindustria permite mejorar la eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad. Según la Universidad Nacional de Colombia (2022), "la agroindustria 4.0 transforma los sistemas tradicionales hacia modelos inteligentes, competitivos y adaptativos" (p. 14).

6.36 Inclusión financiera rural

Hace referencia al acceso de pequeños productores a servicios financieros como crédito, ahorro y seguros. Es clave para el desarrollo de iniciativas agroindustriales. Según CAF (2022), "la inclusión financiera es un factor que facilita la inversión, innovación y expansión de pequeños emprendimientos rurales" (p. 33).

6.37 Fortalecimiento de capacidades locales

Implica el desarrollo de habilidades técnicas, organizativas y comerciales en las comunidades rurales para sostener iniciativas productivas. Según Fundación Alternativas (2021), "el fortalecimiento de capacidades permite una mayor apropiación y sostenibilidad de los procesos de desarrollo local" (p. 76).

6.38 Etiquetado nutricional

Es la información obligatoria o voluntaria que comunica al consumidor las características nutricionales del producto que ayuda a posicionarlo como alimento funcional. Según la OMS (2023), "el etiquetado nutricional es una herramienta clave para promover elecciones informadas de alimentos saludables" (p. 12).

6.39 Cooperación interinstitucional

La articulación entre gobiernos, academia, ONGs y productores mejora la viabilidad de proyectos agroindustriales. Según Rodríguez et al. (2023), "la cooperación interinstitucional permite sumar esfuerzos y recursos para resolver desafíos del sector agroalimentario" (p. 65).

6.40 Adaptación al cambio climático en agricultura

Se refiere a las medidas que los productores implementan para enfrentar fenómenos como sequías, lluvias intensas o plagas. En el caso del cacao, incluye el uso de variedades resistentes y prácticas sostenibles. Según el BID (2021), "la adaptación climática mejora la resiliencia del sector agropecuario y protege los medios de vida rurales" (p. 21).

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico adoptado en la presente investigación responde a la necesidad de estructurar de manera rigurosa y sistemática la elaboración de un plan de negocio para una empresa dedicada a la comercialización de derivados del cacao, específicamente en forma de pasta y polvo, en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando. La metodología seleccionada permite analizar con precisión las condiciones técnicas, comerciales, organizativas y financieras vinculadas a la viabilidad del proyecto. Para tal fin, se ha optado por un diseño de investigación aplicada, de tipo descriptivo y con enfoque mixto, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten abordar con profundidad la dinámica del entorno rural amazónico.

7.1. Tipo de investigación

La investigación se clasifica como aplicada, ya que su propósito es ofrecer soluciones prácticas a una problemática concreta relacionada con la escasa industrialización y el bajo nivel de comercialización de productos derivados del cacao amazónico. Asimismo, se enmarca dentro del tipo descriptivo, dado que busca caracterizar en detalle los aspectos del mercado potencial, la estructura técnica del proceso productivo, la organización empresarial adecuada, y la evaluación económica y financiera del proyecto.

En cuanto al diseño metodológico, se adoptó un modelo no experimental y de corte transversal. Este diseño se basa en la observación y análisis de la realidad en un momento determinado del tiempo, sin manipular las variables de estudio. La elección de este modelo responde a la intención de captar con objetividad la situación actual del municipio de Puerto Rico y su entorno, incluyendo el comportamiento de los consumidores, las capacidades productivas locales y las condiciones logísticas para la comercialización de derivados del cacao.

7.2. Enfoque de la investigación

El enfoque adoptado es mixto, al combinar estrategias de recolección y análisis tanto cuantitativas como cualitativas, permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Desde la perspectiva cuantitativa, se recopilan datos numéricos sobre la demanda de productos, frecuencia de consumo, costos de producción y proyecciones financieras; mientras que desde la perspectiva cualitativa, se incorporan elementos relacionados con las percepciones, expectativas, valoraciones culturales y prácticas sociales vinculadas al cacao y sus derivados en la región amazónica.

Este enfoque complementario permite triangular la información obtenida, enriquecer el análisis desde distintas dimensiones y fortalecer la validez de los resultados. Asimismo, facilita una mejor interpretación del contexto rural y las dinámicas socioeconómicas que influyen en la viabilidad de la propuesta empresarial, contribuyendo a la elaboración de un plan de negocio fundamentado, contextualizado y alineado con las oportunidades reales del territorio.

7.3. Método de investigación

Se emplearon dos métodos principales: el inductivo y el analítico.

El método inductivo permitió partir de la observación y análisis de situaciones específicas, como la producción actual de cacao en grano, la dinámica de consumo de productos naturales en la región y la existencia de emprendimientos incipientes, para derivar generalizaciones útiles sobre la viabilidad de introducir al mercado local y regional productos transformados como la pasta y el polvo de cacao. A través del análisis de experiencias concretas, se identificaron tendencias, oportunidades de mercado y restricciones que deben ser abordadas estratégicamente en el plan de negocio.

Complementariamente, el método analítico facilitó la descomposición y el estudio detallado de los elementos involucrados en el proyecto, desde los factores técnicos y productivos hasta los económicos y organizacionales. Este enfoque permitió examinar sistemáticamente las variables clave que inciden en la rentabilidad y sostenibilidad del emprendimiento, utilizando como base la información recopilada mediante encuestas, entrevistas, observaciones y revisión documental.

La combinación de estos métodos permitió construir una comprensión profunda y fundamentada del contexto de Puerto Rico, identificando condiciones favorables para el

desarrollo de la agroindustria del cacao, así como limitaciones que deben ser gestionadas con estrategias adecuadas en el marco del plan de negocio.

7.4. Técnicas y herramientas de recolección de la información

Para garantizar una recolección de datos completa, contextualizada y pertinente, se empleó un conjunto de técnicas metodológicas adaptadas al enfoque mixto de la investigación. Estas técnicas permitieron acceder a información de carácter primario y secundario, tanto en formato cuantitativo como cualitativo, asegurando una base sólida para el diseño del plan de negocio.

7.4.1. Encuestas estructuradas

Se aplicaron a una muestra representativa de habitantes de Puerto Rico, con el propósito de identificar hábitos de consumo de cacao, nivel de conocimiento sobre sus derivados, disposición de compra, preferencias en cuanto a presentación, calidad, precio y canales de adquisición. Los datos obtenidos permitieron cuantificar la demanda potencial y segmentar el mercado objetivo, además de identificar patrones de consumo y expectativas del cliente local.

Como herramienta de soporte para las encuestas, se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y semiabiertas, distribuidas en bloques temáticos vinculados a consumo, percepción, disponibilidad a pagar, entre otros. El instrumento fue sometido a una validación piloto para garantizar su claridad, pertinencia y fiabilidad, asegurando así la calidad de los datos recolectados.

7.4.2. Análisis documental

Se realizó una revisión exhaustiva de fuentes secundarias, incluyendo estudios sobre producción, transformación y comercialización del cacao en Bolivia y la región amazónica; documentos de política pública; diagnósticos territoriales; normativas sanitarias y ambientales; así como literatura académica sobre modelos de negocio rurales y cadenas de valor agroindustriales. Esta revisión facilitó la contextualización del proyecto, la validación de supuestos técnicos y económicos, y la identificación de experiencias exitosas replicables.

Para la presente investigación se empleó la ficha de registro como herramienta de recolección de datos, la cual permitió organizar, sistematizar y sintetizar la información obtenida de diversas fuentes documentales, facilitando su análisis e interpretación en coherencia con los objetivos planteados.

La integración de estas técnicas y herramientas metodológicas permitió una recolección de información amplia, precisa y alineada con los objetivos del estudio, facilitando el diseño de una propuesta empresarial pertinente para el contexto rural de Puerto Rico y sustentada en evidencia empírica.

7.5. Población

La población del estudio comprende a los habitantes del municipio de Puerto Rico, sin distinción de edad, género o nivel socioeconómico, en tanto se considera que todos los segmentos pueden aportar información valiosa respecto al consumo y percepción del cacao y sus derivados. Esta amplitud de cobertura responde al objetivo de explorar el mercado potencial para productos como la pasta y el polvo de cacao, tanto en su uso doméstico como en microemprendimientos gastronómicos, cafeterías o reposterías.

De acuerdo con datos recientes del centro de salud local y proyecciones poblacionales del centro de salud, la población estimada de Puerto Rico en 2025 es de aproximadamente 4.426 habitantes de entre 18 y 60 años. Este universo poblacional sirvió de base para la delimitación del tamaño muestral del estudio.

7.6. Muestra

La muestra fue determinada aplicando el método probabilístico aleatorio simple, bajo el supuesto de que cada individuo de la población total tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Esta técnica permite reducir el sesgo en la selección de participantes y garantiza la representatividad de los resultados en relación con la población objetivo.

Dado que el número total de habitantes es finito (4.426 personas), se utilizó la fórmula correspondiente para determinar el tamaño óptimo de la muestra, considerando un nivel de

confianza del 95% y un margen de error del 5%. Esto permitió aplicar los instrumentos a un número suficiente de personas para obtener datos generalizables y estadísticamente válidos, optimizando al mismo tiempo los recursos disponibles para la investigación.

$$n = \frac{N * Z^2 P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

Dónde:

n = tamaño de muestra.

N = Total de la población,

Z = Nivel de fiabilidad o confianza mediante la tabla de distribución del valor Z.

P = Probabilidad de que ocurra el evento.

Q = probabilidad de que no ocurra el evento.

e = el margen de error.

Para el cálculo se requieren los siguientes valores:

$$n = \frac{4.426 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(4.426 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = 355$$

En función de los parámetros metodológicos establecidos, se determinó que la muestra óptima para este estudio está conformada por 355 personas. Este grupo fue definido con el objetivo de realizar un análisis representativo del mercado local respecto a la comercialización de cacao en pasta y polvo. La selección incluirá participantes con perfiles diversos en cuanto a edad, nivel educativo, situación laboral y condición socioeconómica, sin aplicar filtros específicos, dado que se busca captar una percepción generalizada del comportamiento del consumidor en la localidad de Puerto Rico.

La utilización de esta muestra permitirá obtener datos consistentes y fiables que respalden el diagnóstico del entorno comercial. A partir de los resultados obtenidos, será posible orientar el diseño de estrategias de venta más adecuadas, alineadas con las particularidades del contexto amazónico y con las tendencias reales de consumo identificadas en la población objetivo.

CAPITULO II

Este capítulo presenta la definición integral del negocio de comercialización de derivados del cacao en el municipio de Puerto Rico, incluyendo su naturaleza, concepto y fundamentos estratégicos, así como el análisis de mercado y los aspectos operativos clave. Se desarrolla con un enfoque académico y técnico coherente con la realidad amazónica boliviana, incorporando datos reales y resultados de encuestas locales para sustentar decisiones de negocio. A continuación, se detallan la definición del negocio, el estudio de mercado correspondiente y la planificación de las operaciones, enfatizando el carácter sostenible e innovador de la propuesta en el contexto socioeconómico regional.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo se describe la base del plan de negocio para la producción y comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando. Se abordan la naturaleza del emprendimiento, el concepto innovador del negocio, las características del producto y la generación de valor, así como la misión, visión y valores corporativos. También se identifican las claves de gestión y la estrategia competitiva adoptada, para finalmente presentar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que contextualiza al negocio en el entorno socio-productivo de la Amazonía boliviana.

8.1. Naturaleza de la empresa

La empresa se constituye como un emprendimiento comercial e industrial de pequeña escala, dedicado a la transformación del cacao amazónico en productos de valor agregado, específicamente pasta y polvo de cacao. Su localización en Puerto Rico, en el corazón de la Amazonía boliviana, le confiere acceso directo a la materia prima local y a comunidades productoras de cacao. En esencia, es una pequeña agroindustria rural que integra actividades de acopio, procesamiento artesanal e industrial ligero, y comercialización de derivados del cacao. La naturaleza comercial del negocio implica la compra de cacao en grano a productores locales

(principalmente pequeños agricultores y recolectores de cacao silvestre) y la venta de productos procesados al por mayor y menor; a su vez, el carácter industrial a pequeña escala refiere a la existencia de un proceso de transformación dentro de la empresa (tostado, molienda, prensado y refinado del cacao) para obtener pasta de cacao y cacao en polvo listos para el mercado. Esta doble naturaleza comercial e industrial permite capturar mayor valor dentro de la localidad, generar empleo local y fomentar el desarrollo productivo regional de manera sostenible. Desde el punto de vista legal y organizativo, la empresa está concebida inicialmente como una microempresa formal bajo las leyes bolivianas, pudiendo adoptar la forma de empresa unipersonal o sociedad de responsabilidad limitada, según convenga a sus fundadores. Se enfatiza su carácter artesanal y comunitario, dado que se apoya en saberes tradicionales para el manejo del cacao y en la participación de familias de la zona. No obstante, incorpora también buenas prácticas de manufactura y estándares de calidad alimentaria para garantizar productos inocuos y de alta calidad. En síntesis, la naturaleza de la empresa combina elementos de emprendimiento rural comunitario y pequeña agroindustria sostenible, orientada a transformar la riqueza natural del cacao amazónico en productos comercializables, con identidad local y responsabilidad social-ambiental.

La forma legal adoptada será la de empresa unipersonal. Además, se adapta a la naturaleza del negocio como microempresa, y facilita su inscripción formal en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) y el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), cumpliendo con todas las exigencias sanitarias y comerciales.

8.2. Concepto del Negocio

El concepto del negocio se fundamenta en aprovechar el potencial del cacao amazónico producido en Puerto Rico, Pando, para elaborar productos de mayor valor comercial, específicamente pasta y cacao en polvo. La propuesta plantea un cambio significativo frente a la práctica tradicional de vender el grano seco como materia prima, ya que impulsa su transformación en la misma localidad, lo que permite retener mayor parte de los beneficios económicos y dinamizar la economía local. Esta estrategia busca no solo satisfacer la demanda

creciente de productos naturales y artesanales, sino también posicionar al cacao amazónico como un producto distintivo en el mercado.

La elaboración se realizará de manera artesanal, utilizando procesos a pequeña escala que incluyen la selección, el tostado y la molienda con técnicas tradicionales. Estas prácticas preservan el sabor y el aroma únicos del cacao amazónico, atributos que lo diferencian de otros orígenes. La identidad local se reflejará tanto en el diseño de la marca como en el empaque y la historia que acompaña a cada unidad, transmitiendo el valor cultural, la biodiversidad y la herencia de las comunidades que han trabajado con el cacao silvestre durante generaciones. Asimismo, se emplearán empaques con criterios ecológicos, como materiales reciclables o biodegradables, fortaleciendo la coherencia entre el producto y su compromiso ambiental.

Entre sus características y cualidades destacan su origen natural, la calidad artesanal, el perfil aromático y gustativo propio de la región, y su producción bajo principios de sostenibilidad. Se promueve un abastecimiento responsable mediante sistemas agroforestales que integran el cacao con el bosque nativo, evitando la deforestación. Además, se contemplará el uso integral de los subproductos, como el aprovechamiento de las cáscaras tostadas como abono orgánico y la posible incorporación de la manteca de cacao en futuras líneas de cosméticos o chocolates finos. En conjunto, el negocio se presenta como una propuesta innovadora que conjuga calidad, identidad y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad y a la conservación de los ecosistemas amazónicos.

8.3. El producto y su generación de valor

Los productos principales de la empresa son la pasta de cacao y el cacao en polvo, elaborados a partir de cacao amazónico cuidadosamente seleccionado y procesado en la misma localidad. Responden a la necesidad de ofrecer al mercado opciones naturales, artesanales y de alta calidad, dirigidas a consumidores que valoran la autenticidad, el origen y un perfil sensorial distintivo. La propuesta de valor se sustenta en combinar el sabor y aroma únicos del cacao amazónico con un enfoque productivo sostenible y una marcada identidad local que se transmite a través de la marca y la presentación del producto.

Entre sus ventajas competitivas destacan la calidad artesanal, el uso de cacao nativo y silvestre, el mantenimiento de procesos que preservan las propiedades organolépticas y la incorporación de empaques ecológicos. A ello se suma la aplicación de principios de economía circular, aprovechando integralmente los subproductos, lo que refuerza la imagen de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa.

La generación de valor se manifiesta en distintos niveles. En lo económico, se transforma una materia prima de bajo valor en un producto con mayor precio de venta y con potencial de acceso a nichos especializados como chocolaterías gourmet y tiendas de productos naturales. En lo social, se generan empleos directos e indirectos, fortaleciendo la economía de Puerto Rico y promoviendo el arraigo local. En lo ambiental, se incentivan prácticas de cultivo y recolección que favorecen la conservación de los bosques amazónicos y su biodiversidad, contribuyendo a que el consumo del producto forme parte de un ciclo virtuoso de sostenibilidad.

Además, el hecho de que el proceso productivo se realice íntegramente en la región genera un vínculo emocional con la comunidad y otorga al consumidor una conexión más cercana con el origen del producto. Esto no solo eleva el valor percibido, sino que también refuerza la lealtad hacia la marca, al ofrecer una experiencia de compra que integra calidad, compromiso social y responsabilidad ambiental.

8.4. Misión

La misión orienta a la empresa hacia la creación de valor compartido, donde el éxito comercial va de la mano con el impacto positivo social y ambiental.

Figura 1.

Misión de la empresa

“Somos una empresa dedicada a producir y comercializar derivados del cacao amazónico con calidad artesanal, promoviendo el bienestar de las comunidades locales y la conservación de la Amazonía, a través de un modelo sostenible y comprometido con el desarrollo regional.”

8.5. Visión

La visión es crecer con identidad y responsabilidad, logrando que el nombre del cacao de Puerto Rico (Pando) sea reconocido y valorado ampliamente por su calidad y contribución al desarrollo sostenible.

Figura 2.

Visión de la empresa

“Ser un referente regional en la producción sostenible de derivados del cacao amazónico, reconocido por su calidad, identidad local y potencial de proyección nacional e internacional.”

8.6. Valores

Los valores corporativos que guían la gestión de este negocio son fundamentales para definir su cultura organizacional y asegurar la coherencia con su misión y visión. A continuación, se presentan los principios y valores clave asumidos por la empresa:

- **Sostenibilidad.** Compromiso con prácticas ambientales y sociales responsables en toda la cadena productiva. Esto implica manejar el cultivo y la recolección del cacao de forma que no se degraden los bosques, optimizar el uso de recursos (agua, energía) y minimizar residuos, así como fomentar relaciones justas con los productores locales. La sostenibilidad es el pilar que asegura el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar comunitario para las generaciones presentes y futuras.
- **Calidad.** Búsqueda continua de la excelencia en el producto. Cada lote de pasta y polvo de cacao es elaborado bajo estrictos controles de calidad, desde la selección de los mejores granos de cacao amazónico hasta los procesos de tostado, fermentación y molienda óptimos. La empresa valora la calidad no solo como atributo del producto final (sabor, pureza, higiene), sino también en la calidad de los procesos y servicios (cumplimiento de normas alimentarias, mejora continua, atención cuidadosa al cliente). Este valor asegura que el prestigio de la marca se construya sobre la base de productos confiables y superiores en su categoría.
- **Innovación.** Apertura al aprendizaje, la mejora y la creatividad en el negocio. Si bien se trata de una empresa artesanal, valora la innovación en métodos de producción, desarrollo de nuevos productos y formas de llegar al mercado. Esto puede traducirse en adoptar tecnologías apropiadas para pequeños productores, innovar en presentaciones o recetas (por ejemplo, mezclas de cacao con insumos locales) y en la capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado saludable. La innovación permite que la empresa se mantenga competitiva y relevante, encontrando constantemente maneras de agregar valor y optimizar la operación sin perder su esencia tradicional.
- **Identidad.** Valoración de la identidad amazónica y local en cada aspecto del negocio. Se enfatiza el orgullo por el origen del cacao y la cultura de Puerto Rico (Pando). La

marca, el empaque y la comunicación reflejan elementos de la Amazonía boliviana, resaltando atributos como “producto amazónico”, “hecho en Pando”, “cacao nativo”. Internamente, este valor se vive reconociendo y respetando los saberes tradicionales de las comunidades y trabajadores, integrando sus conocimientos en la producción. La identidad proporciona autenticidad al producto y diferenciación en el mercado, y refuerza el vínculo de la empresa con su comunidad de base.

- **Compromiso social.** Responsabilidad con el desarrollo social de la comunidad y el bienestar de quienes participan en la cadena productiva. La empresa asume una actitud ética, asegurando condiciones justas de comercio (pagando precios justos a productores de cacao), brindando capacitaciones y oportunidades de crecimiento a sus empleados y colaboradores locales, e involucrándose en iniciativas que beneficien a la sociedad (como apoyar programas educativos, de salud o de fortalecimiento organizativo en la zona). El valor de compromiso social garantiza que el éxito empresarial sea compartido y genere impacto positivo en la reducción de la pobreza rural y en la mejora de la calidad de vida en la Amazonía boliviana.
- **Orientación al cliente.** Enfoque en la satisfacción del cliente y en la creación de relaciones de confianza con el mercado. La empresa entiende que su sostenibilidad económica depende de los consumidores, por lo que mantiene canales de comunicación abiertos para recibir retroalimentación, adaptar sus productos a las necesidades y expectativas del público objetivo, y ofrecer un servicio amable y eficiente. Este valor implica transparencia en la información de los productos (por ejemplo, certificaciones orgánicas, trazabilidad del origen del cacao), cumplimiento en los tiempos de entrega y atención postventa. Una sólida orientación al cliente contribuirá a construir una reputación positiva y lealtad hacia la marca.

Estos valores, en conjunto, forman el compás ético y operativo de la empresa. Sirven como lineamientos para la toma de decisiones y orientan la cultura organizacional, asegurando que cada acción (desde las compras de cacao hasta la comercialización final) esté alineada con la visión de sostenibilidad, calidad e impacto social que la empresa promueve.

8.7. Claves de gestión

Para asegurar el funcionamiento eficiente y el éxito del negocio, se han identificado diversas claves de gestión o factores críticos que requieren especial atención por parte de la gerencia. Estas claves de gestión son áreas donde el desempeño óptimo resulta fundamental para alcanzar los objetivos del plan de negocio:

- **Control de calidad.** Establecer y mantener estrictos controles de calidad en cada etapa del proceso productivo. Esto abarca protocolos de selección y clasificación del grano de cacao (materia prima homogénea y libre de defectos), monitoreo de parámetros en el tostado y molienda (temperatura, tiempo, granulometría), higiene y buenas prácticas de manufactura en la planta, así como aseguramiento de la calidad del producto final (análisis de pureza, humedad, etc.). Un sólido sistema de control de calidad garantiza que la pasta y polvo de cacao cumplan con los estándares ofrecidos al cliente y protege la reputación de la empresa en mercados exigentes.
- **Abastecimiento sostenible.** Gestionar de forma eficaz y responsable la proveeduría de cacao. Dado que la empresa depende críticamente de la disponibilidad de cacao amazónico, resulta clave establecer relaciones de confianza y a largo plazo con los productores locales, sean comunidades indígenas, asociaciones de agricultores o recolectores silvestres. Esto incluye contratos o convenios de compra a precios justos, asistencia técnica para mejorar rendimientos y calidad del cacao en las chacras, y programación de cosechas/entregas para asegurar un flujo continuo de materia prima. Además, implica diversificar en la medida de lo posible las fuentes (varias comunidades o zonas de recolección) para mitigar riesgos de desabastecimiento por factores climáticos o estacionales. Un abastecimiento sostenible garantiza tanto la materia prima para la empresa como el impacto positivo en la base productiva local.
- **Eficiencia de costos.** Mantener una estructura de costos eficiente en la operación. Si bien el modelo es artesanal y de pequeña escala, es fundamental controlar gastos en cada proceso para lograr una rentabilidad adecuada. Esto involucra optimizar el uso de energía (por ejemplo, emplear leña o biomasa disponible localmente de forma sostenible, o equipos de bajo consumo), minimizar el desperdicio de insumos, buscar economías en

la logística (agrupando envíos, aprovechando transporte local) y llevar una contabilidad rigurosa. La eficiencia también se relaciona con diseñar procesos productivos ergonómicos que ahorren tiempo y mano de obra innecesaria. Dado que competir únicamente por precio no es la estrategia central (sino por diferenciación), la empresa igualmente debe asegurarse de no operar con costos excesivos que impidan ofrecer un precio viable al mercado o que erosionen sus márgenes.

- **Marketing y ventas efectivos.** Desarrollar una sólida estrategia de mercadeo enfocado y canales de venta adecuados para llegar al nicho de mercado objetivo. Un plan de marketing digital que cuente la historia del producto (redes sociales, página web con contenido sobre los productores y el bosque) también es importante para atraer consumidores conscientes.
- **Innovación y desarrollo de productos.** Mantener una mentalidad de innovación continua en el negocio es una clave de gestión para sostener la competitividad. Esto implica no quedarse solo con los productos iniciales, sino investigar y desarrollar mejoras o nuevas presentaciones. Por ejemplo, explorar la posibilidad de producir derivados adicionales (como mezclas de cacao en polvo con endulzantes naturales, tabletas de chocolate artesanal incorporando la pasta de cacao local, o manteca de cacao como subproducto comercializable). También abarca innovaciones en procesos que aumenten la productividad sin sacrificar calidad, así como incorporar certificaciones que agreguen valor (orgánico, comercio justo, denominación de origen amazónico si existiera). La capacidad de innovar permitirá a la empresa adaptarse a cambios en las preferencias del mercado y diferenciarse frente a potenciales competidores que surjan.
- **Logística y distribución.** Asegurar una logística eficiente para el acopio de materia prima y la distribución de productos terminados. La geografía amazónica plantea desafíos de transporte (distancias a mercados urbanos, caminos estacionales, costos de envío); por tanto, la gestión logística es crítica. Se deben planificar adecuadamente las rutas y medios de transporte desde las comunidades cacaoteras hasta la planta de procesamiento en Puerto Rico, garantizando la frescura y calidad del grano (por ejemplo, evitando exposiciones prolongadas que deterioren la fermentación). Igualmente, para enviar la pasta y polvo de cacao a los mercados de destino, habrá que optimizar embalajes seguros y livianos, gestionar inventarios prudentes que abastezcan la demanda

sin generar sobrestock, y evaluar alianzas con empresas de transporte locales o nacionales. La puntualidad en las entregas y la integridad del producto durante el transporte influirán en la satisfacción del cliente y en los costos; por ello, la logística se erige como un factor de éxito clave que requiere atención estratégica.

En conjunto, estas claves de gestión (calidad, abastecimiento, costos, marketing, innovación, logística, entre otras) funcionan de manera interdependiente: el negocio logrará consolidarse si puede mantener altos estándares en calidad con costos razonables, asegurar materia prima sostenible, diferenciarse en el mercado mediante marketing, innovar y llegar eficazmente al cliente final. La gerencia debe monitorear constantemente estos factores críticos, establecer indicadores de desempeño para cada uno y realizar ajustes oportunos que mantengan al emprendimiento en la senda de la eficiencia y la excelencia.

8.8. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva seleccionada para este plan de negocio es una estrategia de diferenciación enfocada. Esto significa que la empresa busca diferenciarse claramente de competidores ofreciendo un producto único en su género, y a la vez enfocarse en un segmento específico de mercado que valora dichas diferencias. En lugar de competir por volumen o por precio bajo (lo cual sería inviable para una pequeña empresa artesanal), el enfoque está en nichos de mercado interesados en lo natural, lo local y lo saludable, donde la calidad y la historia detrás del producto justifican un precio superior moderado. La diferenciación del producto se basa en varios pilares: en primer lugar, su origen amazónico y carácter artesanal. Muy pocos productos de cacao en el mercado nacional provienen de la Amazonía boliviana, lo que de entrada confiere novedad y exclusividad. La empresa realza esta cualidad, presentando su pasta y polvo de cacao como provenientes de un “terroir” único, los bosques de Pando, que imprimen al cacao características sensoriales especiales. Esta historia de origen se convierte en una propuesta de valor singular (cacao silvestre/amazónico, elaborado por comunidades locales bajo prácticas sostenibles), difícil de replicar por productores de otras regiones o por industrias convencionales. En segundo lugar, la estrategia de diferenciación se apoya en la pureza y calidad del producto. Al ser 100% cacao puro, sin aditivos ni mezclas, y procesado con esmero en pequeñas partidas, el producto atiende la creciente demanda de consumidores que buscan

alimentos naturales, mínimamente procesados y de alto contenido nutritivo. El cacao en polvo comercial común a veces incluye azúcar o alcalinizantes; nuestro cacao en polvo artesanal se distingue por su pureza (solo cacao) y por conservar las propiedades antioxidantes y nutrientes originales. Asimismo, la pasta de cacao que ofrece la empresa es un ingrediente versátil para chefs y reposteros que desean chocolate de origen único y con notas de sabor complejas, satisfaciendo un nicho gourmet. La focalización de la estrategia se manifiesta en los canales y comunicaciones elegidos: se apunta a consumidores informados y preocupados por la salud, la sostenibilidad y la procedencia de los productos. Por ejemplo, tiendas de productos orgánicos, cooperativas de consumo responsable, mercados de agricultores, plataformas de comercio justo, hoteles ecológicos y empresas de cosmética natural (para la manteca de cacao en caso de diversificación) son parte del segmento objetivo. En el ámbito local y regional, también se atiende a la población que reconoce el valor de los productos amazónicos, por ejemplo, turistas que visitan la Amazonía, o habitantes de ciudades como Cobija que buscan apoyar la producción regional. La comunicación de marketing destaca consistentemente los atributos diferenciadores: “cacao amazónico puro”, “cultivado y procesado de forma sostenible”, “apoya a comunidades de la Amazonía”, “saludable y natural, sin aditivos”. Esta estrategia competitiva de diferenciación enfocada busca crear una ventaja competitiva sostenible: la empresa ofrece algo que los competidores más grandes no ofrecen (una combinación de autenticidad local, calidad artesanal y sostenibilidad) y lo ofrece a un grupo de clientes leales que no se guía solo por el precio. A largo plazo, esta ventaja puede consolidarse mediante certificaciones (orgánico, comercio justo) que refuercen la confianza del nicho de mercado y mediante la construcción de una marca reputada en el sector de alimentos especiales. No obstante, la empresa deberá mantener vigilancia estratégica – si el nicho crece y se vuelve más atractivo, podrían entrar nuevos competidores imitando aspectos del producto; por ello, la empresa planea mantenerse innovando y estrechando lazos con sus clientes, de modo que su oferta siempre tenga elementos distintivos difíciles de igualar (por ejemplo, lanzamientos de ediciones limitadas con cacao de microrregiones específicas, o combinaciones con otros frutos amazónicos). En síntesis, la estrategia competitiva se resume en diferenciarse por lo auténtico y sostenible, enfocándose en quienes aprecian esas cualidades, logrando con ello una posición sólida en un nicho de mercado fiel y en crecimiento.

8.9 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite evaluar de manera integral la posición del negocio, considerando factores internos (fortalezas y debilidades propias de la empresa) y factores externos (oportunidades y amenazas del entorno). A continuación, se detallan los principales aspectos identificados en cada categoría, en el contexto actual de la Amazonía boliviana y del mercado de cacao.

Tabla 1.

Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
•	Materia prima de alta calidad y singularidad de origen.	•	Creciente demanda de productos naturales y orgánicos.
•	Enfoque artesanal con conocimiento local.	•	Nicho gourmet y de chocolates especiales en Bolivia.
•	Compromiso con la sostenibilidad y apoyo comunitario.	•	Apoyo de políticas públicas y cooperación internacional.
•	Adaptabilidad e innovación en productos.	•	Sinergias con otros productos amazónicos y turismo.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
•	Escala de producción limitada.	•	Competencia de industrias establecidas y productos sustitutos.
•	Infraestructura y recursos financieros restringidos.	•	Variabilidad climática y riesgos ambientales.
•	Limitada presencia de marca y escasa experiencia comercial.	•	Dificultades macroeconómicas o de mercado.
•	Dependencia de la disponibilidad del cacao silvestre.	•	Regulaciones sanitarias y burocracia.

MERCADO

El presente capítulo tiene como propósito analizar el entorno comercial en el cual se desarrollará la propuesta de negocio enfocada en la comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico, Pando. A través de un enfoque integral, se examinan las características del producto desde la óptica mercadotécnica, el perfil del consumidor específico, la forma en que los productos derivados del cacao satisfacen necesidades y deseos de los potenciales clientes, así como el potencial de mercado, de ventas y las estrategias clave del marketing mix.

El análisis se fundamenta en datos empíricos obtenidos mediante una encuesta aplicada a más de 355 personas en Puerto Rico, cuyos resultados permitieron determinar patrones de consumo, preferencias de presentación, hábitos de compra, frecuencia de uso, canales preferidos de comercialización y medios de comunicación más efectivos. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para definir el cliente objetivo, cuantificar el mercado disponible, proyectar ventas realistas y establecer precios adecuados, considerando tanto la capacidad adquisitiva de los consumidores como el posicionamiento deseado del producto en el mercado local.

Asimismo, se desarrollan estrategias específicas para cada una de las variables del marketing mix (producto, plaza, promoción y precio), orientadas a maximizar el alcance, la aceptación y la fidelización de los consumidores. De esta manera, este capítulo no solo aporta una visión descriptiva del mercado, sino que también proporciona lineamientos estratégicos concretos para guiar la introducción y consolidación del cacao local en sus formas de pasta y polvo dentro del entorno socioeconómico de Puerto Rico, promoviendo además el desarrollo económico regional a través de un producto con identidad amazónica, alta demanda y valor agregado.

9.1. Producto mercadotécnico

Desde el enfoque mercadotécnico, los productos de cacao en pasta y polvo no deben concebirse únicamente como bienes físicos destinados al consumo, sino como una propuesta integral de valor que incluye su calidad, funcionalidad, presentación, imagen y los beneficios

percibidos por el consumidor. En este sentido, el cacao en sus dos presentaciones (pasta y polvo) será posicionado como un producto natural, local, versátil y de uso cotidiano en la alimentación y preparación de bebidas, con atributos que resaltan su origen amazónico y su aporte a una dieta saludable.

El cacao en pasta se presentará como un insumo tradicional, ideal para la preparación de bebidas calientes, tabletas artesanales o recetas caseras que requieren un ingrediente puro y sin procesos industriales. Este producto será comercializado en bloques sólidos con un gramaje estándar de 150 gramos empacados en bolsas Zipper Kraft con visor y carton, sellados con etiquetas que incluyen la información nutricional, instrucciones de uso, procedencia del grano y datos del productor. La etiqueta resaltarán que se trata de cacao amazónico 100% puro, sin azúcares añadidos ni conservantes, lo que le otorga un alto valor nutricional y cultural.

Por su parte, el cacao en polvo será ofrecido como una alternativa práctica, especialmente atractiva para consumidores que buscan facilidad en la preparación de bebidas, repostería o para espolvorear sobre alimentos. Este se empacará en sobres herméticos de 150 gramos, elaborados con material plástico biodegradable, con etiquetado similar al de la pasta, reforzando su pureza, frescura y origen amazónico. La presentación del cacao en polvo responde a una necesidad identificada en el estudio de mercado: un 25% de los encuestados manifestó preferencia por esta forma de consumo, lo que justifica su inclusión como línea complementaria.

En ambos casos, la marca del producto buscará proyectar una identidad local con fuerte conexión con la Amazonía boliviana. Para ello, se utilizarán nombres e imatipos que evoquen la selva, el origen natural y la autenticidad del producto. El diseño gráfico combinará elementos visuales tradicionales con una estética moderna, utilizando colores terrosos y verdes para transmitir naturalidad, salud y sostenibilidad.

Asimismo, se contempla que la percepción de calidad será el principal factor decisivo para los consumidores, tal como lo confirma el 72.8% de los encuestados que prioriza este atributo al elegir productos de cacao. Por tanto, toda la propuesta de valor estará alineada con este principio: desde la selección cuidadosa del grano, pasando por un procesamiento artesanal con estándares higiénicos adecuados, hasta una presentación que inspire confianza.

El producto también incluye elementos de servicio postventa y atención al cliente. Se habilitará un canal directo vía WhatsApp para consultas sobre usos del producto, pedidos o reclamos, garantizando una experiencia de compra completa. Asimismo, se podrá ofrecer material complementario impreso o digital con recetas, beneficios del consumo de cacao y recomendaciones de conservación.

En resumen, el producto mercadotécnico, cacao en pasta y polvo, será concebido como un bien alimenticio de alto valor agregado, cuidadosamente empacado, con identidad territorial, dirigido a consumidores conscientes de la calidad y deseosos de incorporar a su dieta diaria un producto saludable, funcional y representativo de su región. Este enfoque integral permitirá posicionarlo adecuadamente en el mercado local y generar diferenciación frente a otras alternativas más genéricas o industrializadas.

9.2. Consumidor específico

El consumidor específico del presente plan de negocio ha sido caracterizado a partir de un estudio de mercado realizado en la localidad de Puerto Rico, Pando, mediante la aplicación de encuestas a 355 personas. Este análisis permite delinear con precisión el perfil del cliente potencial para los productos derivados de cacao en pasta y polvo, considerando variables demográficas, psicográficas y de comportamiento.

Figura 3.
Características más importantes en el producto

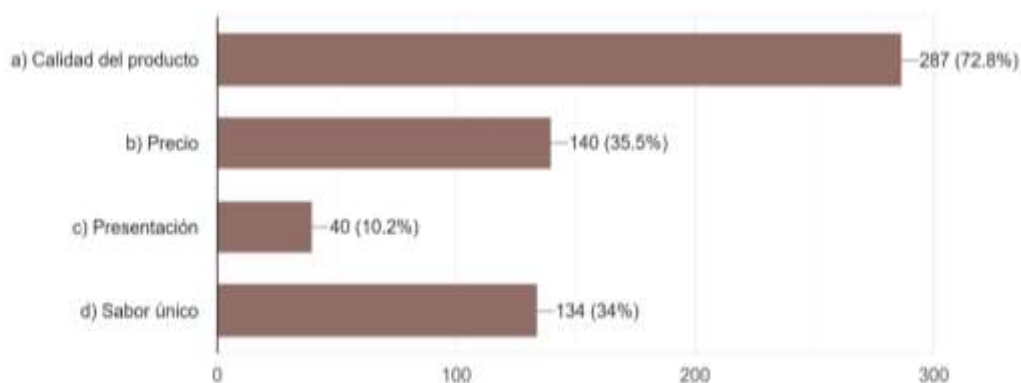


Tabla 2.
Consumidor específico

DIMENSIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
Demográfico y geográfico	Localidad: Puerto Rico, Pando. Edad: 18 a 60 años. Género: ambos, sin diferencias significativas.
Psicográfico	Valoran la calidad sobre el precio (72.8%). Prefieren productos con respaldo sanitario, naturales y locales. Fuerte vínculo emocional con productos tradicionales y nutritivos.
Conductual	Consumo actual: 83.3% ya compra cacao. Preferencia: 73.3% pasta, 25% polvo. Usos: pasta en bebidas (76.3%), polvo en bebidas (69%) y postres (25%). Frecuencia: 53.1% diaria, 36.4% semanal. Canales: 36.1% compra directa en empresa, 28.9% tiendas de barrio, 21.1% en línea.

Finalmente, debe subrayarse que la elección de productos está guiada por una combinación de beneficios funcionales y emocionales. Los consumidores buscan cacao en pasta y polvo no solo por su sabor y propiedades nutritivas, sino también por el arraigo cultural y el deseo de consumir productos locales. Este conocimiento del consumidor específico será clave para diseñar estrategias de posicionamiento y fidelización efectivas.

9.3. Satisfacción de necesidades y/o deseos

Los productos derivados del cacao, en sus presentaciones de pasta y polvo, están orientados a satisfacer tanto necesidades básicas como deseos complementarios del consumidor en la localidad de Puerto Rico, Pando. El análisis de la demanda potencial evidencia que estos productos cumplen una doble función: proporcionar beneficios funcionales inmediatos y responder a expectativas emocionales y simbólicas asociadas al consumo de productos naturales, de origen local y con valor agregado.

9.3.1. Satisfacción de necesidades funcionales

Desde el punto de vista funcional, tanto la pasta como el polvo de cacao cubren necesidades alimenticias cotidianas. Según los resultados de la encuesta, el 76.3% de los consumidores utiliza la pasta de cacao principalmente para la preparación de bebidas calientes, como chocolate, mientras que el 69% utiliza el cacao en polvo con el mismo propósito. Estas

cifras reflejan una demanda orientada a la inclusión del cacao en la dieta diaria, ya sea como ingrediente energético, fuente de antioxidantes o sustituto de otros productos industriales con menor valor nutricional.

Además, un porcentaje significativo de consumidores (25% en polvo y 23.7% en pasta) lo utiliza también para la elaboración de postres y dulces caseros, lo cual indica que el cacao cumple un rol importante en la cocina tradicional y en prácticas alimentarias familiares. Por tanto, los productos propuestos satisfacen necesidades de nutrición, versatilidad culinaria y practicidad en el hogar.

9.3.2. Satisfacción de deseos emocionales y simbólicos

Más allá de la funcionalidad, el cacao representa para los consumidores un producto asociado al placer, la tradición y el sentido de pertenencia. El deseo de consumir un producto local, procesado con estándares de calidad, tiene un valor simbólico elevado. Esto se refleja en la preferencia marcada por la “calidad del producto” como principal atributo valorado por el 72.8% de los encuestados, seguido del “sabor único” (34%) y el “precio” (35.5%). Estos datos sugieren que el consumidor no solo busca saciar una necesidad objetiva, sino que desea una experiencia de consumo que le brinde confianza, disfrute y orgullo por consumir lo propio.

De igual forma, los productos en pasta y polvo están alineados con un creciente deseo de retorno a lo natural y lo saludable. El cacao procesado artesanalmente, sin aditivos y con origen conocido, responde al deseo de los consumidores por cuidar su salud mediante el consumo de alimentos menos industrializados, lo que fortalece su vínculo emocional con la marca y el producto.

9.3.3. Satisfacción de necesidades de acceso y conveniencia

Otro aspecto relevante es la forma en que el producto llega al consumidor. La encuesta revela que el 36.1% de las personas prefieren comprar directamente en la empresa, seguido de un 28.9% que opta por tiendas de barrio y un 21.1% por canales en línea. Este hallazgo indica una necesidad clara de accesibilidad y conveniencia en la adquisición del producto. La posibilidad de realizar pedidos por WhatsApp u otros medios digitales permite responder a ese

deseo de rapidez y comodidad, especialmente en una localidad donde los canales tradicionales y digitales conviven activamente.

El cacao en pasta y en polvo que se propone comercializar satisface necesidades básicas de alimentación y nutrición, al tiempo que responde a deseos emocionales de calidad, sabor, arraigo y estilo de vida saludable. Este doble enfoque funcional y simbólico es clave para construir una oferta de valor sólida y diferenciada, que conecte con el consumidor en distintos niveles y asegure una alta probabilidad de recompra y fidelización.

9.4. Potencial del mercado

El potencial de mercado para la comercialización de cacao en pasta y en polvo en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando, se revela altamente favorable según los datos obtenidos en el estudio de campo, el cual contempló una muestra de 355 personas. Los resultados muestran una aceptación significativa del producto, así como una disposición clara hacia su consumo en ambas presentaciones, respaldando la viabilidad del proyecto dentro del contexto local.

En primer lugar, el 83,3% de los encuestados afirmó consumir o haber consumido productos de cacao, lo que evidencia una base sólida de demanda preexistente en el mercado. Además, un 73,3% de los consultados manifestó su preferencia por el cacao en pasta, y un 25% por el cacao en polvo, lo cual valida la decisión estratégica de ofrecer ambos productos. Esta distribución de preferencias permite segmentar la oferta y adaptar las estrategias de producción y distribución de forma eficiente.

Asimismo, cuando se consultó sobre qué tipos de productos de cacao consume o estaría interesado en consumir, el 55% respondió que le interesan ambas presentaciones (pasta y polvo), mientras que un 16,4% optó por el cacao en polvo exclusivamente y un 11,2% por el cacao en pasta. Esta convergencia sugiere que la diversificación del portafolio no solo responde a una preferencia, sino que amplía el universo de consumidores potenciales, consolidando un nicho de mercado mixto con amplia aceptación.

Respecto al lugar de compra preferido, el 36,1% de los encuestados indicó que le gustaría adquirir los productos directamente en la empresa, seguido de un 28,9% que prefiere las tiendas de barrio y un 21,1% que opta por la compra en línea. Este dato es relevante en términos de estrategia de distribución, ya que sugiere que existe una oportunidad significativa para posicionar un punto de venta directo, complementado con canales minoristas y digitales. La preferencia por adquirir el producto "en la empresa" puede relacionarse con una mayor confianza en la calidad y autenticidad, además de la posibilidad de obtener información directa sobre el proceso de producción.

Por otra parte, es destacable que la calidad del producto se posiciona como el atributo más importante para los consumidores al momento de decidir su compra, con un 72,8% de menciones, seguido del precio (35,5%) y el sabor único (34%). Esto refuerza la importancia de ofrecer un cacao de alta pureza, procesado con estándares adecuados, y con una propuesta de valor clara centrada en lo natural, lo artesanal y lo local.

Considerando que Puerto Rico cuenta con una población aproximada de entre 6.000 a 7.000 habitantes, y extrapolando los resultados del estudio, se estima que más de 5.000 personas podrían ser consumidoras potenciales del producto. Esta cifra representa un universo atractivo para un emprendimiento de escala pequeña o mediana, especialmente si se toma en cuenta que los productos de cacao, tanto en pasta como en polvo, no solo se destinan al consumo directo, sino que pueden integrarse en la preparación de bebidas, postres, repostería artesanal, y también ser utilizados como insumo por microempresas locales de alimentos.

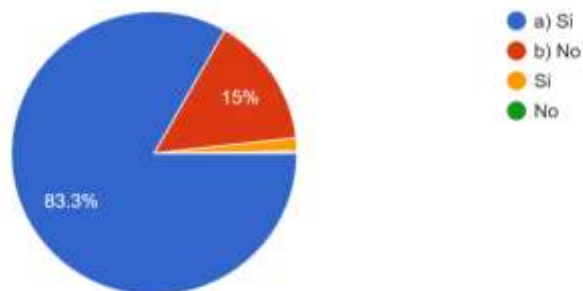
Adicionalmente, el hecho de que la mayoría de los encuestados afirme consumir cacao de manera frecuente (53,1% diario y 36,4% semanalmente) refuerza el carácter recurrente del consumo, lo que implica un alto potencial de recompra y fidelización, clave para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Cabe resaltar que la tendencia global hacia el consumo de productos naturales, funcionales y con origen local también está presente en el mercado de Puerto Rico. La identidad amazónica del cacao producido en la región es un valor diferencial que puede ser potenciado tanto a nivel de marca como en las campañas de sensibilización comercial.

9.5. Potencial de ventas

El potencial de ventas del proyecto “Comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico” se configura como prometedor, en función de los datos del estudio de mercado y las características del entorno local. Considerando que la oferta estará centrada en dos productos, cacao en pasta y cacao en polvo, y que el precio ya ha sido definido en 15 bolivianos por cada 150 gramos de cacao en polvo, se puede realizar una estimación inicial razonable de ventas proyectadas, en base al nivel de aceptación de la población, la frecuencia de consumo y la capacidad operativa prevista por la empresa.

Figura 4.
Consumo de productos de cacao



En este escenario, el cacao no solo se proyecta como un producto con alta rotación entre consumidores individuales, sino también con potencial de integración en redes de distribución local e institucional. Su versatilidad de uso, su percepción como producto natural y su valorización como producto regional permiten pensar en un comportamiento de compra estable y repetitivo, lo cual fortalece la sostenibilidad comercial del proyecto.

Tabla 3.
Potencial de ventas

Indicador	Valor / Porcentaje	Cálculo / Equivalencia
Consumo o experiencia previa con productos de cacao	83,3%	5.000 – 5.800 personas (sobre población de 6.000 – 7.000)
Frecuencia de consumo diario	53,1%	-
Frecuencia de consumo semanal	36,4%	-
Consumo promedio por cliente	150 gramos/semana	4 unidades/mes
Precio por unidad	25 Bs	Ingreso anual: 450.000 Bs
Preferencia por ambas presentaciones	55%	-
Uso pasta de cacao para bebidas	76,3%	-
Uso polvo de cacao para postres	25%	-
Preferencia de compra directa en empresa	36,1%	-
Compra en tiendas de barrio	28,9%	-
Compra en línea	21,1%	-
Año 2: clientes activos		1560 unidades/mes
Ingreso proyectado año 2	-	468.000 Bs

El potencial de ventas para los productos de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico es alto, con posibilidades reales de captar y mantener una base significativa de clientes. El modelo de negocio, sustentado en productos de consumo frecuente, precios accesibles y una demanda local verificada, permite prever un crecimiento progresivo con ingresos constantes. Este potencial, correctamente administrado, puede garantizar la viabilidad financiera del emprendimiento en el corto y mediano plazo.

9.6. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas del proyecto “Comercialización de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico” ha sido elaborado con base en los resultados del estudio de mercado, las capacidades operativas proyectadas de la empresa y una evaluación prudente del comportamiento del consumidor. Este ejercicio permite establecer metas realistas y funcionales para el primer ciclo de funcionamiento del negocio, tomando en cuenta tanto la aceptación del producto como la disposición de compra revelada por los encuestados.

El pronóstico de ventas muestra una tendencia de crecimiento constante, partiendo de un mercado receptivo y hábitos de consumo favorables. Estas proyecciones confirman la viabilidad comercial del negocio, justifican la inversión inicial y orientan la planificación de la producción y distribución a mediano plazo.

Tabla 4.
Pronóstico de ventas para los primeros 3 años

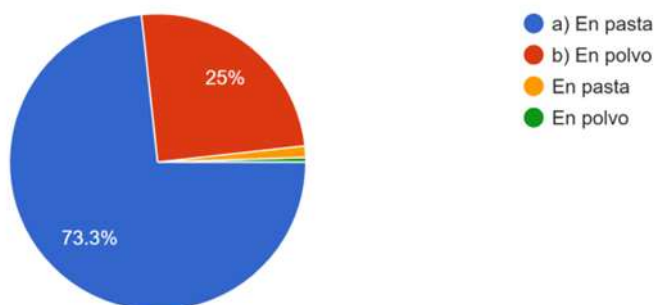
Año	Clientes Activos	Unidades/Cliente al Mes	Total Unidades Mensuales	Precio Unitario (Bs)	Ingresos Mensuales (Bs)	Ingresos Anuales (Bs)
1	375	4	1.500	25	37.500	450.000
2	390	4	1.560	25	39.000	468.000
3	405	4	1.622	25	40.560	486.720

9.7. El cliente objetivo

La definición del cliente objetivo es clave para orientar adecuadamente las estrategias de marketing, distribución y desarrollo de producto. En el presente estudio, dicho perfil se construye con base en los resultados de la encuesta aplicada a 355 personas en la localidad de Puerto Rico, Pando, donde se evidenció una alta aceptación del cacao en pasta y polvo, así como claras preferencias de consumo, canal de compra y criterio de selección.

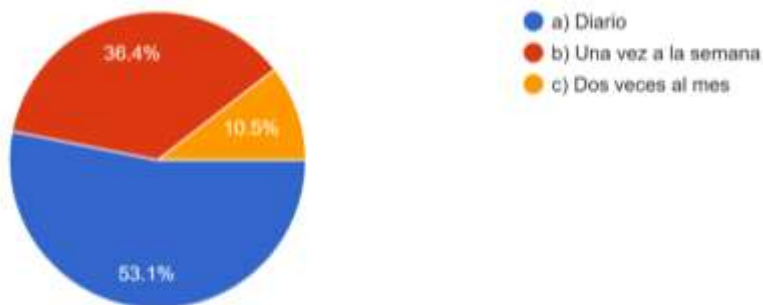
Se trata de hombres y mujeres adultos, residentes en la localidad de Puerto Rico, con ingresos medios o medios-bajos, que presentan hábitos de consumo consolidados en torno al cacao. El 83,3% de los encuestados indicó que compra o consume productos de cacao, y el 73,3% manifestó que preferiría hacerlo en forma de pasta, seguido del 25% que lo haría en polvo. Adicionalmente, el 55% expresó interés en consumir ambas presentaciones, revelando un comportamiento mixto favorable a la diversificación del portafolio de productos.

Figura 5.
Preferencia de productos para consumo



Desde el punto de vista demográfico, este consumidor objetivo incluye personas entre 18 y 60 años, principalmente jefes o jefas de familia, estudiantes universitarios, pequeños comerciantes y trabajadores públicos que cocinan o consumen bebidas calientes en casa. En cuanto a la frecuencia de uso, el 53,1% declaró que consume cacao a diario, y otro 36,4% lo hace al menos una vez por semana, lo que muestra una regularidad en el consumo que resulta estratégica para fomentar la fidelización.

Figura 6.
Frecuencia de consumo

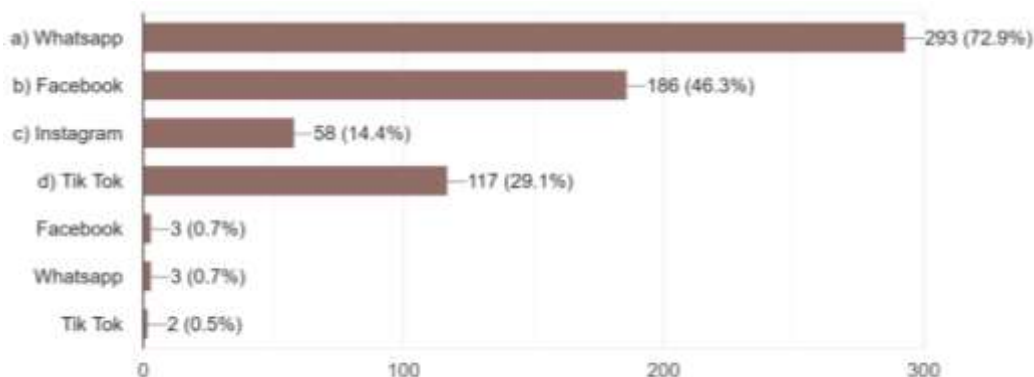


En lo geográfico, el cliente objetivo se concentra exclusivamente en la localidad de Puerto Rico, tal como ha sido definido el alcance del proyecto. No se contempla la venta externa ni regional en la primera etapa, permitiendo concentrar recursos en una cobertura focalizada y eficiente.

El cliente objetivo valora principalmente la calidad del producto (72,8%), seguida por el precio (35,5%) y el sabor único (34%), de acuerdo con los resultados del estudio de mercado. Esto revela una orientación hacia el consumo consciente, en el que el consumidor no solo evalúa el costo, sino también la experiencia de consumo y la confianza que genera el producto.

También es un consumidor que prefiere el contacto directo con el producto: el 36,1% indicó que prefiere comprar en el punto de venta de la empresa, seguido del 28,9% que optaría por adquirirlo en una tienda de barrio, y un 21,1% que se inclina por la compra en línea. Esto confirma la importancia de una estrategia multicanal, en la que se combinen la venta directa, el autoservicio en comercios locales y el comercio digital a través de redes sociales como WhatsApp.

Figura 7.
Preferencia para contacto

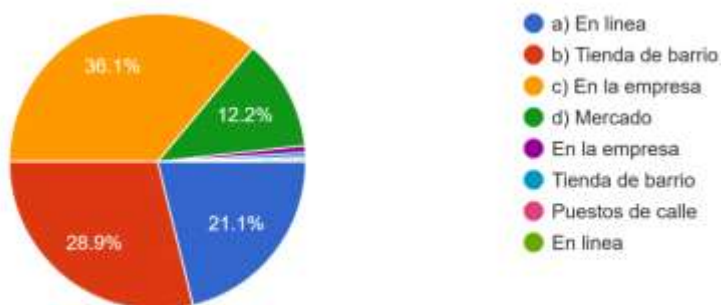


En términos de uso, el cacao en pasta es preferido para la preparación de bebidas (76,3%), mientras que el cacao en polvo también se usa principalmente en bebidas (69%), seguido por su aplicación en postres y dulces (25%). Esto indica que el cliente objetivo está habituado a preparar chocolate caliente, desayunos o productos de repostería de forma casera, por lo que valora la practicidad, la textura y el rendimiento del producto.

Aunque la empresa está dirigida principalmente al consumidor final, se puede identificar un cliente objetivo secundario: los comerciantes minoristas locales, especialmente tiendas de barrio y puestos de feria. Estos actores muestran potencial para convertirse en puntos de reventa o aliados estratégicos, considerando que un 28,9% de los encuestados manifestó preferir este

canal para adquirir productos de cacao. Captar este tipo de clientes permitirá ampliar la capilaridad del producto sin necesidad de una gran inversión logística, especialmente si se ofrece un precio mayorista atractivo y materiales de promoción en el punto de venta.

Figura 8.
Preferencia para plaza del producto



9.8. Marketing mix

La estrategia de marketing mix articula los cuatro componentes fundamentales del mercadeo: Producto, Plaza (distribución), Promoción y Precio. Su objetivo es posicionar adecuadamente el cacao en pasta y en polvo producido por la empresa, asegurando su aceptación en el mercado de Puerto Rico, Pando. Esta propuesta está fundamentada en datos reales, interpretaciones contextuales y criterios estratégicos adecuados al perfil del consumidor local.

9.8.1. Producto

El diseño del envase incluirá elementos visuales que evoquen la identidad amazónica, con colores tierra, ilustraciones del grano de cacao y un logotipo que refleje su origen local. Se buscará generar diferenciación en el anaquel mediante un estilo limpio, auténtico y profesional.

Los empaques serán resellables para preservar la frescura del producto y cumplirán con normativas básicas de etiquetado: nombre, ingredientes, peso neto, instrucciones de uso, origen, fecha de vencimiento y contacto del productor. La etiqueta incluirá también un eslogan orientado a la valorización del producto local: “Desde el corazón de la Amazonía: sabor, tradición y calidad en cada gramo”.

Por último, se implementará un sistema básico de servicio postventa a través de un número de WhatsApp para atención al cliente, recomendaciones de uso y recepción de sugerencias, fortaleciendo el vínculo directo con los consumidores.

Figura 9.
Imagotipo de la empresa.



Uso del fruto del cacao La imagen principal del logotipo muestra el fruto del cacao en su forma natural, tanto cerrado como abierto, lo que simboliza la transparencia, la autenticidad y el origen del producto. Esta representación conecta directamente con la identidad del emprendimiento, enfocado en la transformación artesanal de cacao amazónico. El cacao abierto, con sus semillas visibles, remite a la riqueza del fruto y al proceso de producción, desde la semilla hasta los derivados como la pasta y el polvo.

Colores naturales y orgánicos Los tonos marrones, verdes y beige utilizados en el diseño evocan la tierra, la selva amazónica y la naturalidad del producto. Marrón oscuro representa el cacao maduro, la tierra fértil y el producto final (pasta o polvo de cacao). Verde simboliza la naturaleza, la biodiversidad y el compromiso con la sostenibilidad ambiental. Beige/blanco alude a las semillas y a la pureza del producto artesanal sin aditivos químicos.

Estos colores generan una sensación de calidez, confianza y respeto por lo natural, atributos clave del enfoque sostenible de la marca.

Tipografía empleada del nombre Amoracao tiene un estilo rústico, con influencia artesanal y étnica, evocando la tradición ancestral ligada al cultivo del cacao en comunidades amazónicas. Su trazo firme, con terminaciones angulares, transmite fuerza, identidad cultural y autenticidad. Es una letra que habla de lo hecho a mano, con amor y dedicación, características esenciales del producto.

Elementos gráficos complementarios los pequeños símbolos geométricos que rodean el logotipo remiten a patrones culturales amazónicos y dan un toque distintivo al diseño, reforzando la conexión con lo local y lo originario. Además, enmarcan y equilibran visualmente la marca.

Como se mencionó anteriormente, el envase llevará el eslogan “Desde el corazón de la Amazonía: sabor, tradición y calidad en cada gramo” mismo que hace referencia a todos los beneficios y puntos fuertes del producto.

De igual manera, ambos productos tienen un envase individual, incluye el logo de la empresa además de las diferentes características específicas del cacao en polvo, así como el cacao en pasta. A continuación se presentan ambas.

Figura 10.
Etiqueta cacao en polvo



**VITAMINA A
VITAMINA E**

Amoracao
CACAO AMAZONICO

CACAO EN POLVO

Encuéntranos en:




 cacao.rico


 +591 63816783

**Peso Neto
150 gr**

**100%
Natural**

Desde el corazón de la
Amazonia:
sabor, tradición y calidad en
cada gramo

PUERTO RICO - PANDO - BOLIVIA

MODO DE PREPARACIÓN:

- Hervir el cacao hasta disolver por completo durante 5 min a fuego medio.
- Agregar leche si lo desea.
- Añada azúcar al gusto.

BENEFICIOS:

- Rico en antioxidantes.
- Ayuda a regular el colesterol.
- Disminuye el riesgo de diabetes.
- Reduce la presión arterial.
- Ayuda a mejorar la función cerebral y la concentración.
- Mejora la producción del colágeno.
- mejora el estado de ánimo.
- Reduce el estrés.

CACAO EN POLVO REDUCIDO EN GRASA

ANTIOXIDANTE / ENERGIA / SABOR

Se obtiene de la semilla del cacao, las cuales se los fermenta, tuesta, descascarillado y molienda hasta obtener el polvo de cacao.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL DE CACAO POR CADA 100 g

Energia	228 g
proteinas	19 g
Grasas	13 g
Carbohidratos	57 g
Azucares	1 g
Sodio	21 g
Potasio	1524 g
Magnesio	499 g
Cobre	2,2 mg
Hierro	13,9 g
Vitamina B1	0,3 g
Vitamina B2	0,2 g
Vitamina E	1 mg
Acido fólico	36 mg
Fibra	23 g
calcio	128 mg

**NO ADDITIVES
NO ADDITIVES**

SIN AZÚCAR

**CONSUME LO NUESTRO
HECHO EN
BOLIVIA
EMPRESA A LOS NUESTROS**

**VENCIMIENTO:
JUNIO DE 2027**

Mantener el envase bien cerrado en un lugar fresco y ventilado. consumir hasta la fecha indicada en el envase.

Valores Referenciales Nutricionales en base a una dieta de 2000kcal. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de su rendimiento calórico.

Figura 11.
Etiqueta cacao en pasta



Beneficios :

- Rico en antioxidantes.
- Ayuda a regular el colesterol.
- Disminuye el riesgo de diabetes.
- Reduce la presión arterial.
- Ayuda a mejorar la función cerebral y la concentración.
- Mejora la producción del colágeno.
- mejora el estado de animo.
- Reduce el estrés.

Preparación

1. Rayar la pasta
2. Hervir durante 5 minutos a fuego medio
3. Agregar leche si lo desea
4. Añada azúcar al gusto



Figura 12.
Envase cacao en polvo



Figura 13.
Envase cacao en pasta



9.8.2. Plaza

El componente Plaza abarca los canales de distribución a través de los cuales los productos llegarán al consumidor final. En este caso, se adopta una estrategia multicanal y progresiva, alineada con las preferencias reveladas en la encuesta, donde el 36,1% prefiere comprar directamente en la empresa, el 28,9% en tiendas de barrio y el 21,1% mediante pedidos en línea.

1. **Venta directa desde la empresa.** Se habilitará un pequeño punto de venta físico en las instalaciones de producción, donde los consumidores podrán adquirir el cacao de forma directa. Esto también permitirá la interacción con el productor, lo que genera confianza y lealtad en una comunidad pequeña como Puerto Rico.
2. **Distribución en tiendas de barrio.** Se establecerán acuerdos con tiendas de abasto y comercios locales para colocar el producto en puntos estratégicos del municipio. La empresa ofrecerá márgenes de ganancia razonables para los comerciantes y brindará material promocional básico (afiches y etiquetas de estante).
3. **Pedidos en línea y entrega local.** Se implementará un canal de ventas vía WhatsApp Business, con catálogo de productos, horarios de entrega y opción de pago al momento o por QR. Los pedidos se entregarán a domicilio sin costo adicional dentro del área urbana.
4. **Ferias comunitarias y eventos locales.** La empresa participará en ferias vecinales, escolares o institucionales con un pequeño stand, ofreciendo degustaciones y venta directa. Estos espacios son esenciales para generar visibilidad inicial y captar nuevos clientes.

Esta estrategia de distribución asegura que el producto esté disponible en los lugares que el consumidor local prefiere, optimizando el alcance sin requerir inversiones logísticas excesivas.

9.8.3. Promoción

La estrategia de promoción se centra en dar a conocer los productos de cacao, diferenciarlos de la competencia (formal o informal) y estimular el interés, prueba y recompra. Para ello, se emplearán medios de comunicación adecuados al entorno rural y digital de Puerto Rico.

1. **Promoción digital por WhatsApp y Facebook.** El 72,9% de los encuestados manifestó que preferiría enterarse de nuevos productos a través de WhatsApp, y un 46,3% mencionó Facebook. Por tanto, se generarán campañas informativas periódicas en estos medios con mensajes atractivos, fotografías de los productos, beneficios del cacao y ofertas promocionales. Se aprovecharán los grupos comunitarios y cadenas locales para difundir contenido.
2. **Material impreso.** Se diseñarán volantes y afiches para colocar en tiendas, centros de salud, escuelas y ferias. Estos incluirán mensajes como: *“Descubre el sabor puro del cacao de Puerto Rico”* o *“Apoya lo nuestro: cacao natural y saludable directo del productor”*.
3. **Degustaciones y muestras gratuitas.** Se organizarán sesiones de degustación en tiendas colaboradoras y en ferias, donde los consumidores podrán probar el producto antes de comprarlo. Se distribuirán pequeñas muestras de cacao en polvo y en pasta en sobrecitos individuales, lo cual es clave para captar nuevos clientes y aumentar la confianza.
4. **Ofertas y combos promocionales.** Se implementarán estrategias como “Cacao en pasta + cacao en polvo a precio especial”, con el objetivo de estimular la compra cruzada y aumentar el volumen por transacción.
5. **Recomendaciones boca a boca.** En un contexto comunitario como Puerto Rico, el testimonio de clientes satisfechos será una herramienta de promoción clave. Se incentivará a los consumidores a recomendar el producto a sus conocidos a través de programas de fidelización y descuentos por referidos.

La estrategia de promoción será constante, directa y emocional, orientada a resaltar el origen amazónico, el valor nutritivo del producto y el beneficio de consumir cacao artesanal de producción local.

9.8.4. Precio

La estrategia de precios ha sido definida con base en la disposición de pago detectada en el mercado objetivo, la estructura de costos proyectada y el posicionamiento buscado para el producto. Se adoptará un precio de penetración moderada que permita ingresar de forma competitiva en el mercado local, generando una rápida captación de clientes sin sacrificar el margen de rentabilidad.

Se aplicará una estrategia de diferenciación por valor percibido, destacando las cualidades artesanales, el origen amazónico y la sostenibilidad del producto, lo que justifica un precio superior frente a opciones industrializadas. Esto se complementará con precios uniformes para ambas presentaciones (pasta y polvo) en relación a su peso neto, evitando confusión en el consumidor.

Se incorporarán descuentos por volumen para clientes recurrentes y ventas institucionales (restaurantes, chocolaterías, tiendas naturales), incentivando compras en mayor cantidad. También se planteará una política de precios especiales en temporadas altas (fiestas de fin de año, ferias locales) y promociones por lanzamiento para atraer nuevos consumidores.

Asimismo, se implementará una revisión anual de precios considerando la variación en costos de producción, inflación y comportamiento del mercado, manteniendo un equilibrio entre competitividad y rentabilidad. Esta flexibilidad permitirá ajustar la política de precios para adaptarse a cambios en la demanda y en las condiciones económicas.

OPERACIONES

El presente capítulo tiene como propósito detallar de manera técnica y estructurada los aspectos operativos fundamentales para la puesta en marcha y funcionamiento eficiente del emprendimiento dedicado a la comercialización de cacao en pasta y polvo. Se aborda cada uno de los elementos que conforman el sistema productivo y logístico, desde la naturaleza y funcionalidad del producto, pasando por los estándares de calidad, hasta llegar a la organización interna, requerimientos físicos, ubicación estratégica y mecanismos de distribución.

La operatividad de este proyecto ha sido diseñada con base en principios de racionalidad técnica, viabilidad económica y adaptabilidad al contexto rural amazónico, considerando las condiciones reales de infraestructura, recursos humanos y acceso a materias primas existentes en la localidad de Puerto Rico, Pando. Asimismo, se prioriza el uso de maquinarias sencillas, de bajo costo y fácil mantenimiento, que permitan una producción artesanal semiindustrial eficiente sin comprometer la calidad final del producto.

Este capítulo contempla la descripción funcional del cacao en pasta y polvo como bienes de consumo, identificando sus características técnicas, atributos diferenciales y su rol dentro del entorno alimenticio local. Se presenta además el organigrama propuesto para la empresa, con una estructura operativa simple pero funcional, acompañada de un proceso de producción detallado que abarca desde la recepción de la materia prima hasta el envasado y almacenamiento del producto final.

De igual forma, se especifican los equipos y utensilios necesarios, el inventario básico de muebles y enseres, los principales insumos requeridos, y las decisiones relacionadas con la localización macro y micro del establecimiento productivo. Finalmente, se expone el modelo de distribución adoptado, el cual permite garantizar el acceso oportuno de los productos al consumidor final a través de canales coherentes con la estrategia comercial definida.

Con este conjunto de elementos operativos, se busca asegurar que el negocio no solo sea viable en términos técnicos y logísticos, sino también sostenible y escalable, atendiendo a la demanda real del mercado y a las condiciones particulares del entorno regional.

10.1. Descripción técnica y funcional del producto

El producto central del presente plan de negocios consiste en la comercialización de cacao amazónico en dos presentaciones transformadas: pasta de cacao y cacao en polvo, ambas destinadas al consumo alimenticio humano dentro del municipio de Puerto Rico, departamento de Pando. Estos derivados se obtienen a partir del grano seco y fermentado del fruto del cacao (*Theobroma cacao*), cultivado en la región amazónica boliviana, que posee cualidades organolépticas y nutricionales de alta calidad, ampliamente reconocidas en el mercado nacional e internacional.

Desde un punto de vista técnico, la pasta de cacao es el resultado del proceso de molienda del grano de cacao previamente fermentado, secado, tostado y descascarillado. Se obtiene una masa homogénea y densa, de color marrón oscuro, rica en manteca natural de cacao, con un contenido graso superior al 50%. Su consistencia semisólida a temperatura ambiente la hace apta para su uso en la elaboración de chocolates artesanales, bebidas calientes o postres, siendo un ingrediente versátil y valorado tanto en cocinas domésticas como en emprendimientos gastronómicos locales.

Por su parte, el cacao en polvo se genera al separar mecánicamente la manteca del cacao de la pasta mediante un proceso de prensado, y pulverizar el residuo seco resultante. Este polvo fino y aromático se caracteriza por su bajo contenido graso y alto nivel de antioxidantes naturales, siendo ideal para la preparación de bebidas, repostería, batidos energéticos y alimentos funcionales. La presentación en polvo responde además a una preferencia clara del consumidor local por productos prácticos, de fácil almacenamiento y dosificación.

Ambos productos cumplen una función alimentaria principal, al aportar sabor, energía, minerales y compuestos bioactivos benéficos para la salud (como flavonoides y teobromina). Además, poseen un valor funcional simbólico asociado al consumo de productos naturales, locales y tradicionales, lo que refuerza su aceptación en un contexto donde lo artesanal es percibido como sinónimo de autenticidad y calidad.

Desde el punto de vista comercial, los derivados del cacao son clasificados como bienes de consumo final no duraderos, de tipo alimenticio y uso frecuente. Su ciclo de vida se concentra en fases de introducción y crecimiento dentro del mercado de Puerto Rico, con alto potencial de fidelización por parte de los consumidores una vez logrado el posicionamiento inicial. Este comportamiento ha sido respaldado por la investigación de campo, que evidenció una disposición de compra significativa y un conocimiento previo favorable sobre los usos del cacao.

En términos logísticos, los productos serán envasados en unidades de 150 gramos, en empaques resellables de polietileno con barrera de humedad, con etiquetas que cumplen normas de rotulado e información nutricional básica. El objetivo es ofrecer un producto atractivo, práctico, higiénico y alineado con las expectativas del consumidor local, que valora tanto la presentación como la funcionalidad.

El cacao en pasta y en polvo que ofrecerá la empresa representa una propuesta de valor doble: por un lado, responde a una necesidad alimentaria básica con productos saludables, versátiles y accesibles; y por otro, promueve el consumo consciente de un recurso amazónico, transformado de manera semiartesanal con identidad local, en coherencia con las tendencias emergentes de valorización de lo originario y lo natural.

10.2. Características de la calidad del producto

La calidad del cacao en pasta y polvo que se comercializará en el municipio de Puerto Rico responde a una combinación de criterios técnicos, sensoriales, higiénicos y funcionales que garantizan un producto competitivo, saludable y aceptado por el consumidor local. Estas características han sido definidas en base a los estándares mínimos requeridos para productos alimenticios artesanales, las normativas nacionales vigentes y las preferencias del público objetivo identificadas durante el estudio de mercado.

Desde el punto de vista físico-químico, ambos productos, pasta y polvo de cacao, serán elaborados exclusivamente a partir de granos fermentados y secos de *Theobroma cacao* de origen amazónico, sin mezclas ni aditivos artificiales. Esto asegura un alto contenido de sólidos

de cacao (superior al 50% en pasta y al 20% en polvo), una adecuada proporción de grasas naturales (manteca de cacao), y una conservación de sus propiedades antioxidantes, minerales (magnesio, hierro, zinc) y estimulantes naturales como la teobromina. La ausencia de azúcar añadida refuerza el valor nutricional del producto, posicionándolo como una alternativa saludable para adultos, jóvenes y niños.

En cuanto a los atributos organolépticos, el cacao en pasta presentará una textura densa y homogénea, con aroma intenso a cacao tostado, sabor ligeramente amargo y color marrón oscuro brillante. Por su parte, el cacao en polvo exhibirá una granulometría fina, aroma dulce-amargo característico y ausencia de grumos, garantizando buena disolución en líquidos fríos o calientes. Ambos productos serán evaluados sensorialmente en cada lote de producción para asegurar la constancia de sus propiedades frente al consumidor.

Desde el enfoque higiénico-sanitario, la producción se realizará bajo condiciones controladas que incluyen la selección rigurosa del grano, el uso de equipos y utensilios limpios, el empleo de empaques con barrera contra la humedad y la manipulación directa con implementos de protección personal. Se buscará cumplir con las disposiciones del Reglamento Sanitario de Alimentos vigente en Bolivia (Ministerio de Salud y Deportes) y las recomendaciones del Codex Alimentarius para productos derivados del cacao.

A nivel funcional y comercial, la calidad también se refleja en la presentación, el etiquetado y la facilidad de uso del producto. Los empaques resellables con dosificación clara, la información nutricional visible y la imagen gráfica alineada a la identidad amazónica permitirán una experiencia de compra positiva y reforzarán la fidelización del cliente. Además, se promoverá el uso de materiales reciclables o biodegradables cuando sea posible, como parte del compromiso ambiental de la empresa.

Por último, se establecerá un pequeño sistema de control de calidad artesanal, que incluirá:

- Inspección visual de los granos antes del procesamiento.
- Verificación del tiempo y temperatura en los procesos de tostado y prensado.

- Pruebas organolépticas básicas por lote.
- Control del peso final y sellado correcto de los empaques.

Estos procedimientos permitirán mantener una calidad uniforme y fortalecerán la reputación de la marca como proveedora de productos naturales de confianza, elaborados localmente con estándares responsables y consistentes.

10.3. Organigrama de la empresa

Dado el carácter progresivo del crecimiento del negocio, el organigrama propuesto para la empresa comercializadora de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico ha sido diseñado bajo criterios de funcionalidad, racionalidad de costos y escalabilidad. Se prioriza una estructura operativa reducida pero eficiente, capaz de sostener las operaciones productivas, comerciales y administrativas en las tres fases previstas del desarrollo del negocio, optando por tener a un gerente y un encargado de producción a tiempo completo, y un asistente dentro de la empresa.

La estructura organizativa estará basada en un modelo jerárquico funcional, compuesto por un nivel directivo, un nivel operativo y un nivel de apoyo administrativo-comercial, conforme a las necesidades actuales y proyectadas.

A) Estructura general

Tabla 5.
Manual de funciones gerente general

1. Gerente General.	Responsable de la planificación, toma de decisiones estratégicas, control financiero general y supervisión de todas las áreas. En la etapa inicial, este cargo puede ser asumido por el mismo emprendedor o propietario del negocio, con dedicación parcial o total, según lo requiera la operación.
Dependencia jerárquica:	Ninguna (máxima autoridad)
Supervisa a:	Asistente administrativo-comercial y personal operativo
Objetivo del cargo:	Planificar, dirigir y supervisar todas las actividades operativas, administrativas, financieras y comerciales del negocio, velando por el cumplimiento de los objetivos

	estratégicos, la sostenibilidad financiera y el posicionamiento de la marca en el mercado local.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia general del negocio y los planes de acción anual. • Supervisar el cumplimiento de metas de producción, ventas y rentabilidad. • Aprobar compras de insumos, maquinaria y materiales. • Dirigir la planificación financiera y autorizar movimientos contables mayores. • Realizar alianzas comerciales y representar a la empresa ante instituciones públicas o privadas. • Coordinar la contratación de personal y velar por el cumplimiento del reglamento interno. • Garantizar la calidad del producto final y el cumplimiento de normas sanitarias. • Evaluar el desempeño del personal y promover la mejora continua.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica o universitaria en administración, agroindustria o ramas afines. • Experiencia en gestión de microempresas o emprendimientos. • Habilidades de liderazgo, negociación y manejo de personal. • Conocimiento del contexto socioeconómico local.

De igual manera se tiene el manual de funciones para el área de producción.

Tabla 6.

Manual de funciones para el área de producción y control de calidad

2. Área de Producción y Control de Calidad	Encargada de la transformación del grano de cacao en pasta y polvo, así como del envasado, etiquetado y almacenamiento. En la fase inicial, se requerirá un (1) operario de producción con conocimientos básicos de manipulación de alimentos, apoyado por el director general en tareas críticas. A partir del segundo año, con el incremento del volumen de unidades (hasta 1600 unidades/mes), se incorporará un segundo operario para mantener la eficiencia del proceso. Ambos deberán seguir protocolos de buenas prácticas de manufactura.
Dependencia jerárquica:	Director General
Supervisa a:	Ninguno (puede trabajar en coordinación con otro operario)

Objetivo del cargo:	Ejecutar las actividades de transformación del cacao en pasta y polvo, asegurando la calidad del producto, la eficiencia del proceso productivo y el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, clasificar y preparar el grano de cacao para su procesamiento. • Operar maquinaria de tostado, molienda y prensado. • Realizar el envasado y etiquetado del producto final. • Aplicar controles básicos de calidad (peso, textura, aroma, etc.). • Mantener limpio y ordenado el espacio de trabajo y los equipos. • Reportar al director general cualquier falla o anomalía en el proceso. • Respetar las normas de higiene, manipulación segura y uso de EPP.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel técnico medio o formación práctica en procesamiento de alimentos (deseable). • Responsabilidad, puntualidad y atención al detalle. • Capacidad para trabajar en equipo y seguir instrucciones técnicas. • Disposición para trabajar bajo presión en temporadas altas.

Finalmente, tenemos el manual de funciones para el asistente administrativo-comercial.

Tabla 7.
Manual de funciones del asistente administrativo-comercial

3. Asistente Administrativo-Comercial	Responsable de la gestión de ventas, control de inventarios, atención al cliente, marketing y seguimiento de cuentas. En la primera etapa, estas funciones pueden ser desarrolladas por un (1) asistente administrativo-comercial con conocimientos básicos en gestión empresarial y herramientas digitales, dado que el negocio se mantendrá dentro de un rango de hasta 200 clientes activos.
Dependencia jerárquica:	Director General
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo del cargo:	Apoyar en la gestión administrativa, comercial y de atención al cliente de la empresa, asegurando el control de ventas, inventarios, documentación legal y la ejecución de estrategias de promoción y fidelización, asistiendo también al área de producción de ser necesario.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y controlar las ventas diarias, ingresos y egresos menores.

- Elaborar facturas, cotizaciones y notas de entrega.
- Realizar seguimiento a pedidos y entregas a clientes locales.
- Mantener actualizado el inventario de productos e insumos.
- Apoyar en la gestión de redes sociales y canales digitales de comercialización.
- Atender consultas, reclamos o sugerencias de los clientes.
- Apoyar en trámites administrativos, como permisos, registros y pagos básicos.
- Elaborar reportes semanales de desempeño comercial y operativo.

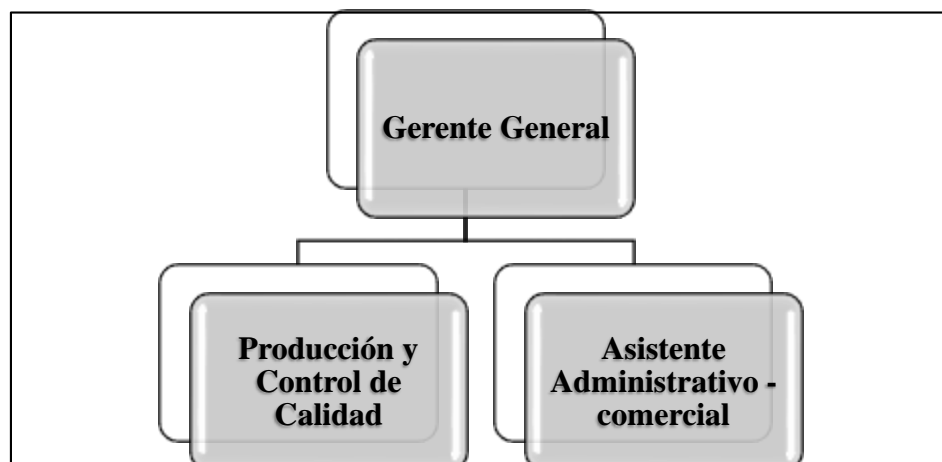
Requisitos:

- Bachiller o técnico en administración, contabilidad o áreas afines.
- Conocimientos básicos en herramientas ofimáticas (Word, Excel) y redes sociales.
- Habilidades de comunicación y orientación al cliente.
- Organización, responsabilidad y proactividad.

Conforme se expanda la base de clientes, se evaluará la contratación de una persona adicional o la tercerización de servicios específicos (promoción digital, distribución comercial o contabilidad), para evitar la saturación del personal.

Figura 14.

Organigrama de la empresa



10.4. Proceso de Producción

El proceso de producción del cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico ha sido diseñado para garantizar eficiencia operativa, consistencia en la calidad del producto y adaptación a una escala de producción acorde con la demanda proyectada. El modelo contempla el uso de maquinarias semiindustriales accesibles y de fácil mantenimiento, lo cual permite reducir tiempos, optimizar recursos humanos y asegurar estándares de inocuidad alimentaria.

1. Recepción y selección del grano de cacao. Los granos de cacao provenientes de productores locales son recepcionados en el área de acopio. Allí se realiza una inspección visual para descartar impurezas, granos mohosos o partidos, asegurando que la materia prima cumpla con los estándares mínimos de calidad.

2. Secado (si es necesario). En caso de que los granos no lleguen con el grado de humedad ideal (7%-8%), se procede a un secado complementario utilizando bandejas solares o deshidratadores eléctricos, a fin de garantizar una conservación adecuada y evitar el deterioro del producto final.

3. Tostado. Los granos seleccionados pasan a la tostadora eléctrica, donde son sometidos a temperaturas controladas durante un tiempo específico, según el perfil organoléptico deseado. Este paso intensifica el aroma y sabor del cacao, y facilita el posterior descascarillado. El tiempo estimado de tostado es de 20 a 30 minutos por tanda, con lotes de 2 a 5 kg.

4. Descascarillado y limpieza del grano tostado. Una vez tostados, los granos son triturados en una quebradora manual o eléctrica, y luego se separan las cáscaras mediante un ventilador de aire o desgranadora de baja potencia. Este proceso da origen al “nib” de cacao, que es la base para los productos derivados.

5. Molienda. Los nibs de cacao son introducidos en un molino refinador de piedra o acero inoxidable, donde se trituran hasta obtener una pasta densa y homogénea. Esta pasta de cacao puede destinarse directamente a su envasado, o pasar a la etapa siguiente para la obtención de cacao en polvo.

6. Prensado y separación de la manteca (si corresponde). Si se desea obtener cacao en polvo, la pasta de cacao se somete a una prensa hidráulica o mecánica que separa parcialmente la manteca de cacao. Lo que queda como residuo sólido se transforma en “torta de cacao”.

7. Molienda final y tamizado del cacao en polvo. La torta de cacao es molida finamente en un molino de martillos o similar hasta obtener un polvo fino y homogéneo. Luego se tamiza para eliminar grumos y asegurar una textura adecuada para el consumidor.

8. Envasado y etiquetado. Tanto la pasta como el polvo de cacao se envasan en empaques herméticos (bolsas biodegradables o frascos sellados), rotulados conforme a las normas de etiquetado vigentes. Se indican datos como nombre comercial, peso neto, ingredientes, fecha de elaboración y vencimiento, lote, y contacto del productor.

9. Almacenamiento. El producto terminado se guarda en estanterías, en un ambiente limpio, fresco y seco, protegido de la luz directa, humedad y contaminantes. La bodega cuenta con control básico de plagas y registro de inventarios.

Figura 15.
Diagrama de producción de cacao en pasta

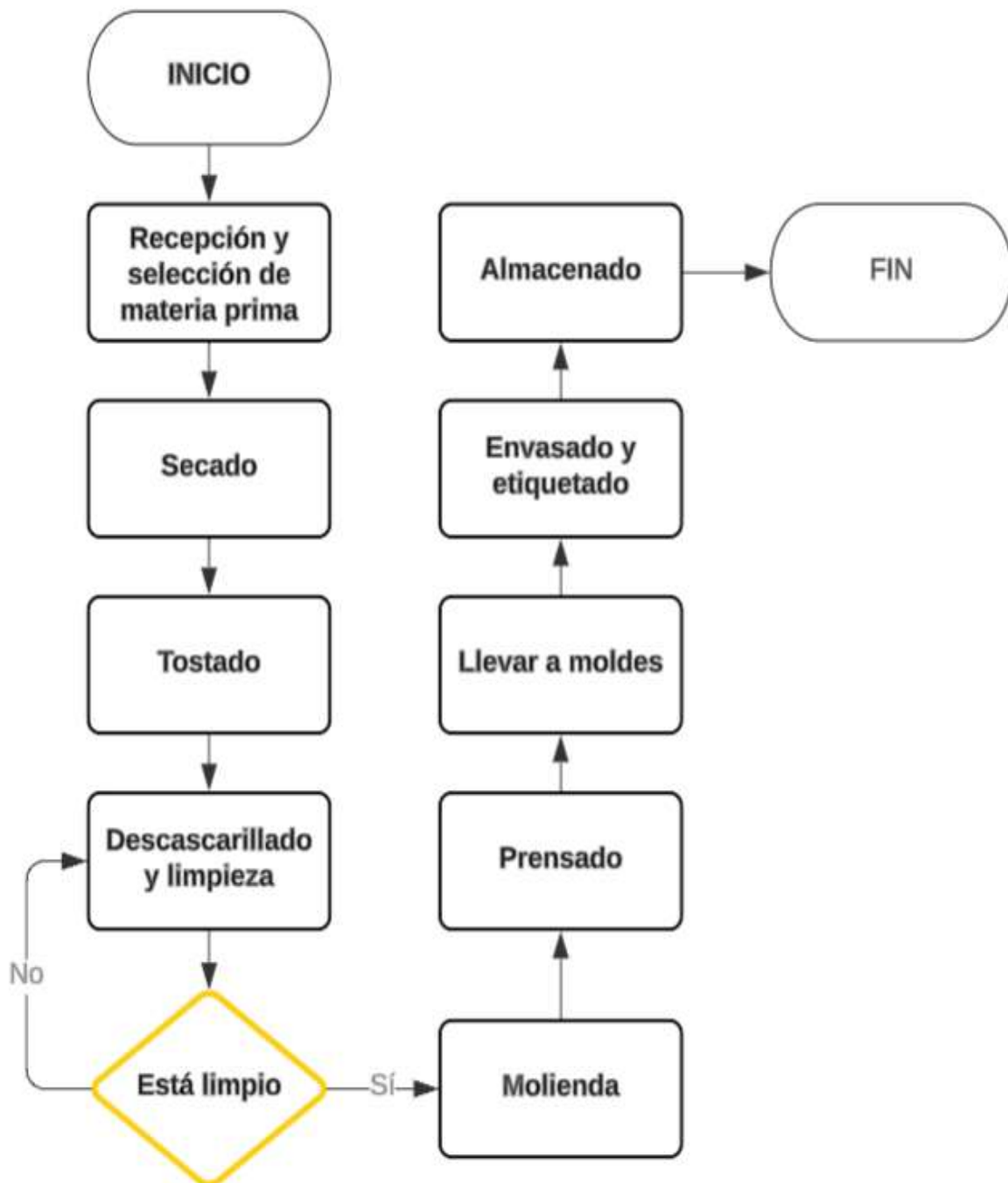
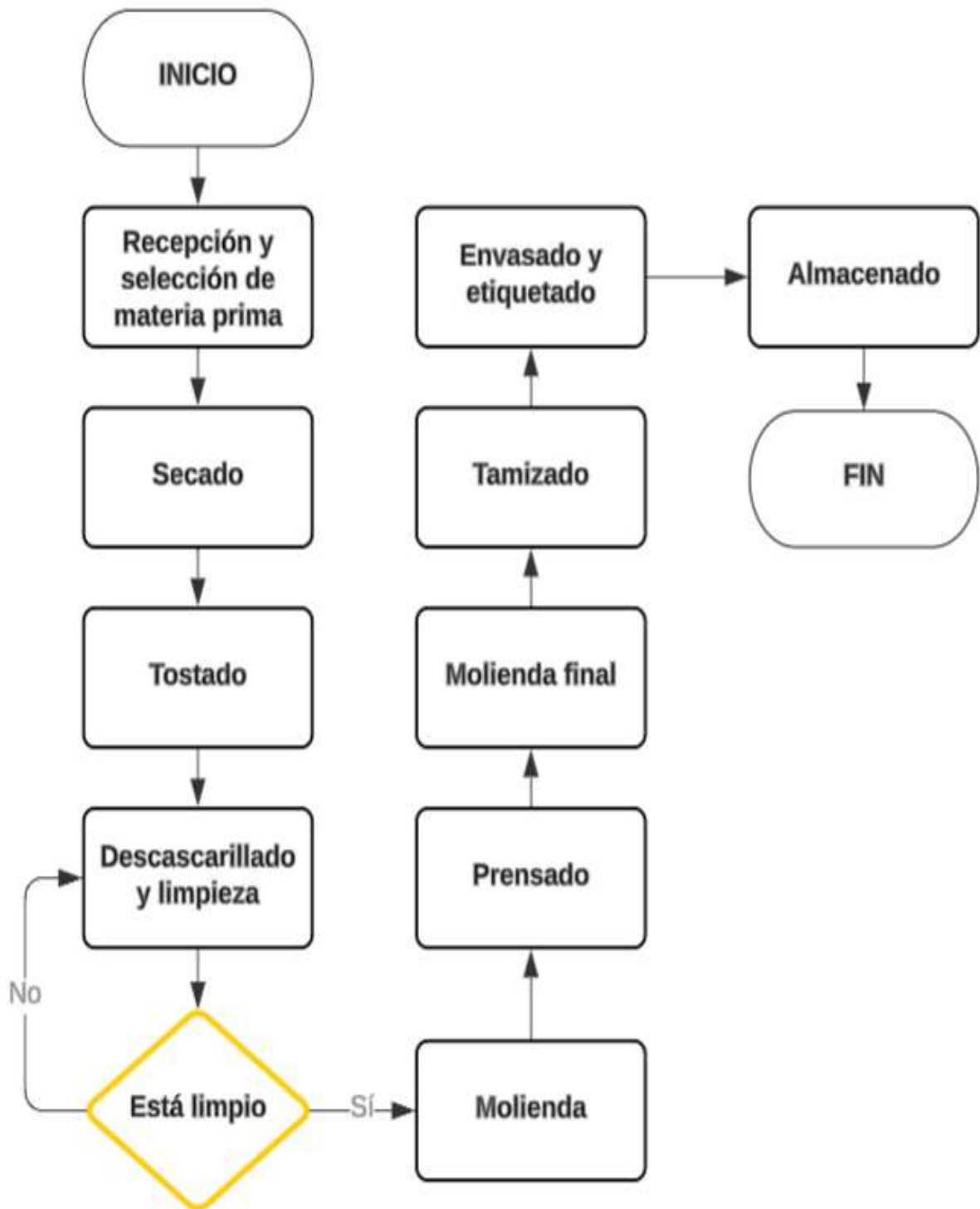


Figura 16.
Proceso de producción de cacao en polvo



10.5. Maquinaria y Equipos

Se incorporarán equipos sencillos pero eficientes para agilizar el proceso de producción y asegurar calidad constante. A continuación, las máquinas recomendadas:

1. Tostadora de granos de cacao

CocoaT jr Roaster PI

- Capacidad: 1–2 kg por tanda.
- Control de temperatura hasta 230 °C y temporizador analógico (0–120 min).
- Tambor de acero inoxidable con calor por convección y conducción.

Uso: Tuesta uniformemente los granos para realzar sabor, aroma y propiedades nutricionales.

Figura 17.
Tostadora de granos



2. Descascarilladora/cracker (manual o básica)

Se recomiendan opciones manuales tipo **CocoaT manual Cracker**, disponibles junto a la tostadora en kits básicos. **Uso:** Rompe la cáscara del grano tostado para obtener nibs listos para moler.

Figura 18.
Descascarilladora.



3. Molino de piedra (melangeur)

- Spectra 11 Stone Melanger: pequeñísimo (capacidad ~3 kg, 11 kg de peso) por USD 849 (220 V).
- Premier Tilting Chocolate Refiner (10 lb): capacidad máxima 4,5 kg, motor 200 W, refinamiento a $< 20 \mu\text{m}$, con tambor inclinable por USD 350. **Uso:** Tritura los nibs hasta generar una pasta homogénea (licor de cacao), esencial para calidad y fluidez del producto final.

Figura 19.

Molino triturador de semillas

4. Básculas digitales

Se recomiendan básculas de cocina industriales (capacidad 5 kg, precisión ± 1 g) entre USD 20–50. **Uso:** Medición precisa de dosis (granos, manteca, polvo) para asegurar uniformidad en sabor y peso.

Figura 20.

Báscula digital.

5. Molino pulverizador básico (para polvo)

Un molino de disco o molino de martillos ligero (por ejemplo, 2 kg/h) por USD 200–400 facilita convertir la torta prensada en polvo fino. **Uso:** Transformación de la torta desgrasada en polvo de cacao para envases y consumo.

Figura 21.
Molino pulverizador.



Con estas máquinas sencillas será posible pasar eficientemente del grano al producto final, manteniendo calidad, velocidad y capacidad para crecer con la demanda. Si te interesa, puedo ayudarte a buscar proveedores locales o plataformas seguras para adquirir estos equipos.

Tabla 8.
Resumen de maquinaria.

Equipo	Modelo sugerido	Capacidad	Costo estimado	Función principal
Tostadora	CocoaT jr Roaster PI	1–2 kg/tanda	BS 7,000	Tueste uniforme
Descascarilladora manual	CocoaT manual Cracker	Manual	BS 1050	Ruptura de cáscara
Molino piedra (melangeur)	Spectra 11 / Premier 10 lb	3–4,5 kg por tanda	BS 2450	Pasta de cacao
Báscula digital	Báscula industrial 5 kg	Hasta 5 kg	BS 350	Dosificación
Molino pulverizador básico	Molino de disco / martillos	2 kg/h	BS 2800	Cacao en polvo

Tabla 9.
Muebles y enseres

Cantidad	Fotografía	Descripción	Precio unitario	Precio total
1		Estantes de madera	1.700,00	1.700,00
4		Sillas de madera sencilla	90,00	360,00
2		Mesas de madera	800,00	1.600,00
1		Escritorios de madera	1.500,00	1.500,00
1		Sillas Giratorias Semi Ejecutiva	380,00	380,00
TOTAL				5.540,00

10.6. Insumos

Para la elaboración de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico, se requiere una selección precisa de insumos que aseguren la calidad del producto final, la eficiencia del proceso productivo y la sostenibilidad económica del proyecto. Los insumos se clasifican en tres categorías: insumos productivos (materia prima e ingredientes), insumos de empaque, y otros insumos operativos.

1. Insumos productivos principales

Estos corresponden a los elementos esenciales para la elaboración del cacao en sus dos presentaciones: pasta y polvo.

- Grano seco de cacao, materia prima fundamental. Se adquirirá en estado seco y fermentado, preferiblemente de productores locales o regionales para asegurar frescura, trazabilidad y fortalecer encadenamientos productivos.
- Agua potable, utilizada para el lavado y limpieza en algunas etapas del proceso. Se controlará su uso para evitar afectación a la calidad organoléptica del producto.
- Energía eléctrica, necesaria para operar la tostadora, molino, prensa, pulverizador y balanzas digitales. El consumo será moderado, considerando que las máquinas son de bajo consumo.

2. Insumos de empaque

Estos elementos permiten conservar el producto en condiciones óptimas y facilitar su comercialización en el mercado local:

- Bolsas Zipper Kraft con visor (150 gramos), empaques resistentes a la humedad, a la luz y con buen sellado térmico. Se utilizarán para cacao en polvo.
- Envases de carton de 9x8x4 cm (pasta de cacao), con capacidad entre 150 gramos.
- Etiquetas adhesivas, diseñadas conforme a la normativa boliviana en alimentos, incluirán: marca, peso, ingredientes, fecha de elaboración, vencimiento, y código sanitario si corresponde.

3. Otros insumos operativos y de limpieza

Para garantizar la higiene, el control de calidad y el correcto funcionamiento del taller de producción:

- Detergente neutro y desinfectantes alimentarios, utilizados en la limpieza de equipos y superficies.
- Guantes, gorros, barbijos y delantales, forman parte del equipo de protección personal (EPP) del personal.
- Paños de microfibra y esponjas industriales, limpieza diaria de las máquinas.
- Termómetro digital infrarrojo, para verificar temperaturas de tueste o almacenamiento.
- Alcohol al 70%, limpieza de utensilios y superficies de contacto con alimentos.

Tabla 10.
Resumen de insumos necesarios

Categoría	Insumo	Unidad estimada	Frecuencia de reposición
Materia prima	Grano seco de cacao	208 Kg	Mensual
Ingredientes auxiliares	Agua potable, energía eléctrica	m ³ / kWh	Continuo
Empaque	Bolsa Zipper Kraft con visor, cartón y etiquetas	Unidad	Mensual
Operativos	Detergentes, EPP, paños, alcohol, cinta	Varios	Trimestral / mensual

El abastecimiento y gestión eficiente de estos insumos permitirá mantener una producción estable, con estándares de calidad adecuados y costos de operación acordes al nivel proyectado de ingresos. Asimismo, la selección de proveedores confiables, tanto para materias primas como para materiales de empaque, será clave para la sostenibilidad del emprendimiento.

10.8. Localización

La elección adecuada del lugar de implantación de una unidad productiva constituye uno de los factores determinantes en la viabilidad y sostenibilidad de un emprendimiento. La localización no solo incide en los costos operativos (como transporte, abastecimiento y

logística), sino también en la accesibilidad al mercado meta, la disponibilidad de insumos, la eficiencia de la distribución y la facilidad de interacción con otros actores económicos y sociales del entorno. En el presente proyecto, se ha optado por establecer la planta de procesamiento de cacao en pasta y polvo dentro del municipio de Puerto Rico, departamento de Pando, considerando variables económicas, técnicas, sociales y patrimoniales.

La selección se justifica por la posibilidad de operar en un predio de propiedad del emprendedor, lo cual reduce significativamente los costos iniciales asociados al arrendamiento o adquisición de terrenos. Además, la cercanía al mercado objetivo y la familiaridad con las dinámicas locales permiten al emprendedor contar con ventajas estratégicas para implementar un modelo de negocio contextualizado y adaptable a las condiciones reales del territorio.

A continuación, se expone la justificación de esta decisión desde dos niveles de análisis: la macro localización y la micro localización.

10.8.1. Macro localización

La macro localización hace referencia a la ubicación geográfica general del proyecto dentro del contexto nacional y regional. En este caso, se ha definido como área de implantación el municipio de Puerto Rico, que forma parte de la provincia Manuripi en el departamento de Pando, Bolivia. Esta región se sitúa en la Amazonía boliviana, una zona caracterizada por una importante riqueza agroforestal, así como por una creciente actividad comercial ligada al aprovechamiento de productos naturales como la castaña, el cacao, el copoazú y otros frutos amazónicos.

Puerto Rico se encuentra conectado a través de la carretera troncal Cobija–El Sena–Riberalta, lo cual le permite mantener vínculos comerciales y logísticos con otras regiones del departamento y del país. A pesar de ciertas limitaciones en infraestructura vial y telecomunicaciones, el municipio cuenta con los servicios básicos necesarios para la instalación de una microempresa agroalimentaria, incluyendo energía eléctrica, agua potable y acceso a cobertura móvil e internet, en determinadas áreas.

Asimismo, se trata de un entorno donde existe un incipiente desarrollo agroindustrial impulsado por proyectos de diversificación productiva y cadenas de valor sostenibles. En este sentido, establecer una unidad de transformación de cacao dentro del municipio contribuye a dinamizar la economía local, generar empleo y añadir valor a una materia prima regional, fortaleciendo los principios de desarrollo económico con identidad territorial.

Desde el punto de vista logístico, la ubicación estratégica de Puerto Rico facilita la distribución del producto final en tiendas de barrio, mercados locales, ferias y eventualmente instituciones públicas o privadas que podrían convertirse en clientes institucionales.

Además, la demanda local identificada mediante el estudio de mercado respalda la viabilidad comercial del proyecto, al confirmarse una elevada disposición al consumo de derivados del cacao por parte de la población residente.

Figura 22.

Departamento Pando.



10.8.2. Micro localización

En lo que respecta a la micro localización, el proyecto se desarrollará en un predio de propiedad del emprendedor, situado dentro del área urbana del municipio de Puerto Rico. Esta decisión se fundamenta en una serie de ventajas comparativas tanto en términos técnicos como económicos.

El predio seleccionado cuenta con una superficie suficiente para albergar la infraestructura mínima requerida para la producción, procesamiento y almacenamiento del cacao en pasta y polvo. Además, su ubicación en una zona urbana accesible garantiza la cercanía con los principales centros de abastecimiento de insumos, la facilidad de distribución hacia los puntos de venta identificados, y la posibilidad de atraer personal operativo de la misma localidad sin incurrir en altos costos de traslado.

Figura 23.

Localización de la empresa, Municipio de Puerto Rico.



Otro factor relevante es que al tratarse de un bien inmueble ya disponible, se eliminan los costos asociados al arrendamiento o adquisición de un nuevo terreno, lo que reduce significativamente la inversión inicial del proyecto. Asimismo, el hecho de que el propietario conozca las condiciones del lugar (acceso, seguridad, servicios, normas urbanas locales) facilita la implementación progresiva de adecuaciones físicas necesarias para el funcionamiento eficiente del taller de producción.

En términos de servicios básicos, el predio cuenta con conexión eléctrica domiciliaria, acceso a agua potable, y se encuentra dentro del radio de cobertura de telefonía móvil, aspectos que garantizan la viabilidad operativa del emprendimiento en su fase inicial. También se prevé implementar un sistema básico de ventilación e iluminación natural, lo que mejorará las condiciones laborales internas y optimizará el uso de recursos energéticos.

Desde un enfoque social y comunitario, operar dentro de un barrio conocido permitirá establecer relaciones de confianza con proveedores, consumidores y vecinos, facilitando estrategias de fidelización, comercialización directa y participación en eventos comunitarios como ferias o festivales.

10.9. Distribución

La distribución interna de las áreas de una planta de producción constituye un aspecto fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la fluidez del proceso productivo, la seguridad del personal y la correcta manipulación de materias primas y productos terminados. En el presente proyecto, se ha diseñado una distribución funcional que responde a los principios de flujo lineal, evitando cruces innecesarios entre insumos, productos terminados, personal administrativo y atención al cliente.

La planta se organiza en torno a un esquema rectangular, delimitado por un único acceso vehicular y peatonal, que funciona como punto de entrada y salida para insumos y productos. Este diseño permite centralizar el control logístico, facilitando el orden y la seguridad en las operaciones.

Área de recepción y almacenamiento de materia prima. Ubicada en la parte posterior izquierda de la planta, esta sección está destinada a la recepción de los granos de cacao y su resguardo inicial. Se encuentra próxima al portón principal, lo que facilita la descarga directa desde los proveedores y minimiza los traslados internos. Esta área se mantendrá ventilada y libre de humedad, para preservar las condiciones óptimas de la materia prima.

Almacén general. Contiguo al área de materia prima se encuentra el almacén general. Aquí se resguardarán insumos secundarios (empaques, etiquetas, implementos de limpieza,

utensilios) y productos terminados antes de su despacho. Este almacén cumple una función estratégica en la logística interna, permitiendo una distribución ágil hacia las zonas de producción y atención al cliente.

Área administrativa. Ubicada en la parte frontal superior derecha, esta zona está destinada a la gestión operativa y administrativa del negocio. Desde aquí se realizarán tareas de planificación, control de inventarios, atención de pedidos, coordinación de personal y comunicación con proveedores y clientes institucionales. Su ubicación permite independencia respecto al flujo productivo, garantizando privacidad y concentración en las tareas de oficina.

Zona de producción de polvo. Situada junto al área administrativa, esta sección se dedica al procesamiento específico del cacao en polvo. Abarca desde la obtención de la torta hasta su pulverización y envasado. La ubicación estratégica en la parte central superior permite una transición directa desde el área de almacenamiento y evita interferencias con otras líneas de producción.

Zona de producción de pasta. Localizada justo debajo de la anterior, esta sección se ocupa de la transformación de los nibs en pasta de cacao, abarcando desde la molienda hasta el envasado. Su posición contigua a la zona de polvo responde al principio de separación de procesos con funciones distintas pero complementarias. Ambas líneas pueden operar en simultáneo sin generar interferencias, permitiendo una producción eficiente y paralela.

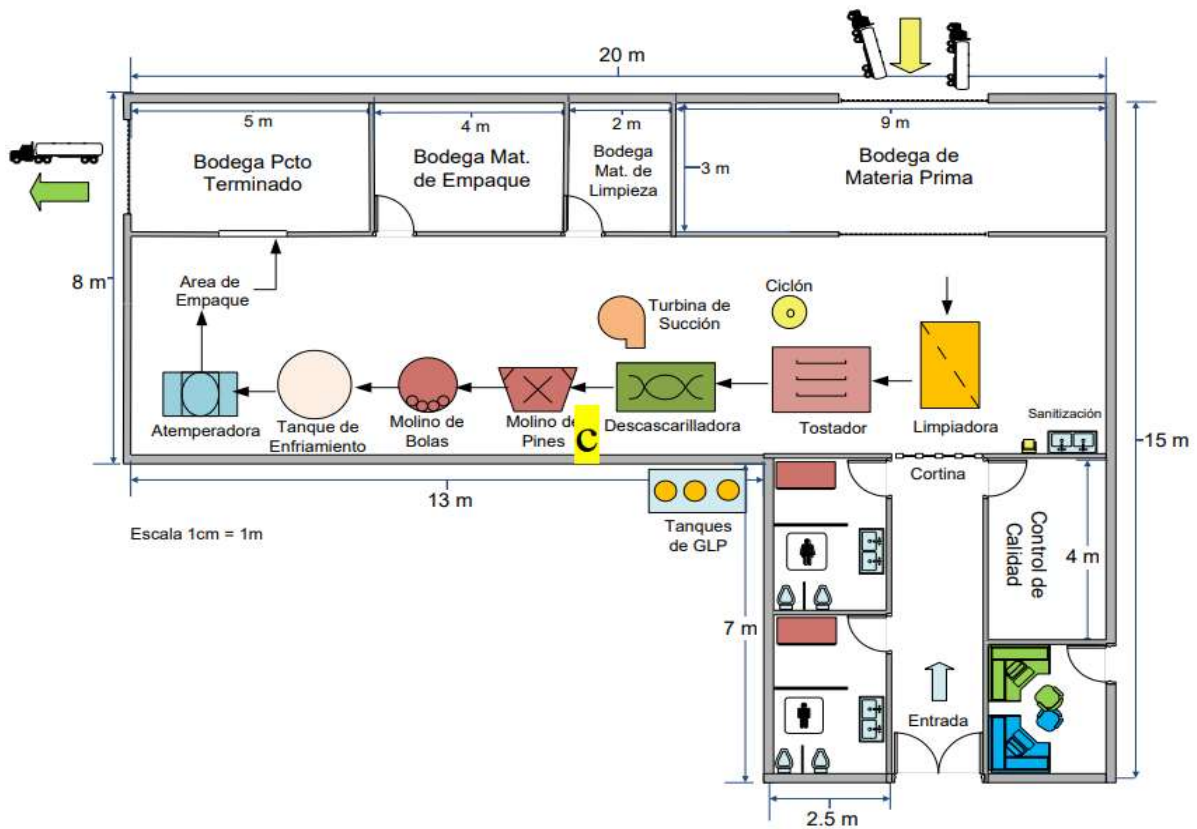
Área de atención al cliente. En la parte frontal inferior derecha se encuentra el área destinada a la atención directa a clientes. Desde este punto se despacharán productos a consumidores individuales o a distribuidores minoristas, y se recibirá retroalimentación del público. Su ubicación en el frente de la planta permite un acceso fácil desde el exterior sin necesidad de ingresar a las áreas de producción, lo cual mejora la experiencia del cliente y garantiza normas básicas de bioseguridad.

La disposición de los ambientes asegura un flujo continuo y racional del trabajo, donde las materias primas ingresan por un extremo, recorren un proceso lógico de transformación y salen del sistema como producto terminado sin retrocesos ni interrupciones innecesarias. Esta

distribución no solo optimiza tiempos y recursos, sino que también garantiza condiciones higiénicas adecuadas, separación funcional de actividades, y una mayor capacidad de control y supervisión por parte del emprendedor.

Figura 24.

Distribución de la planta



CAPITULO III

FINANZAS

El presente capítulo tiene como objetivo central demostrar la viabilidad económica del emprendimiento mediante el análisis detallado de los recursos financieros necesarios para su implementación, operación y sostenibilidad en el tiempo. La información financiera constituye una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite evaluar la rentabilidad esperada, los riesgos asociados y el retorno potencial de la inversión realizada.

Este apartado se construye sobre la base de un enfoque realista y conservador, utilizando cálculos proyectados en función de la capacidad instalada, el volumen de ventas estimado, los precios definidos y la estructura organizativa y operativa previamente planteada. A lo largo del capítulo se expone el presupuesto de inversión inicial desagregado en activos fijos y diferidos, así como los costos operativos mensuales y anuales, abarcando materias primas, insumos y mano de obra directa e indirecta.

Posteriormente, se presentan los indicadores financieros fundamentales que permitirán determinar la viabilidad económica del proyecto. Entre ellos, se incluye el análisis del punto de equilibrio, el esquema de financiamiento previsto, el flujo de caja proyectado (cash flow) y la evaluación financiera mediante indicadores como el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y la relación beneficio/costo.

Este análisis financiero no solo aporta evidencia cuantitativa de la factibilidad del emprendimiento, sino que también orienta la planificación a corto, mediano y largo plazo, facilitando la identificación de necesidades de capital, estrategias de financiamiento y criterios para la optimización de recursos. Con ello, se brinda al emprendedor una visión clara y fundamentada del desempeño económico que puede esperarse del proyecto en condiciones normales de mercado, así como en diferentes escenarios posibles.

11.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión constituye una herramienta esencial para estimar los recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto y garantizar su funcionamiento durante el primer año. Este presupuesto contempla tanto los activos tangibles como intangibles requeridos, así como los gastos operativos iniciales indispensables para asegurar la producción, comercialización y gestión eficiente del negocio.

La planificación financiera considera todos los elementos críticos del proceso productivo: desde la adquisición de maquinaria y equipamiento básico (activos fijos), hasta la asignación de recursos para cubrir los costos de operación iniciales, incluyendo materia prima, insumos, remuneraciones al personal, gastos generales y de comercialización. Esta estructuración permite al emprendedor visualizar con claridad el capital total requerido y prever posibles fuentes de financiamiento.

Tabla 11.
Resumen de inversión.

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	Bs. 86.910,00
ACTIVO DIFERIDO	Bs. 10.536,00
GASTOS GENERALES	Bs. 31.410,50
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	Bs. 12.111,00
COSTOS DE MATERIA PRIMA AÑO 1	Bs. 199.680,00
COSTOS DE INSUMOS AÑO 1	Bs. 18.048,00
SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1	Bs. 121.774,40
TOTAL INVERSIÓN	Bs. 480.469,90

De acuerdo con la tabla presentada, la inversión total requerida para la implementación del proyecto asciende a Bs 480.469,90, distribuida en diversos componentes. Los activos fijos representan una inversión significativa de Bs 86.910,00, destinados a la adquisición de maquinaria y equipos esenciales para la transformación del cacao. El activo diferido, por un valor de Bs 10.536,00, comprende gastos asociados a registros legales, licencias y estudios previos.

Asimismo, se identifican gastos generales por Bs 31.410,50, que incluyen servicios básicos, alquileres y otros costos indirectos de operación. Los gastos de comercialización,

estimados en Bs 12.111,00, cubrirán las actividades promocionales y de distribución necesarias para posicionar el producto en el mercado local.

En cuanto a los costos operativos del primer año, se proyecta una inversión de Bs 199.680,00 en materia prima, Bs 18.048,00 en insumos complementarios, y Bs 121.774,40 en sueldos y salarios del personal técnico y administrativo. Estos tres últimos rubros representan más del 60% del total de la inversión, reflejando la intensidad operativa del proyecto y la importancia del capital humano en el proceso productivo y comercial.

Esta estructura financiera inicial permite prever un arranque sólido del emprendimiento, con capacidad suficiente para abastecer el mercado local de Puerto Rico con productos de cacao en pasta y en polvo, bajo criterios de calidad, eficiencia y sostenibilidad.

11.1.1. Activos fijos

Es necesario detallar los activos fijos a ser adquiridos para la puesta en marcha de la empresa, se presentan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 12.
Activos fijos

ACTIVOS FIJOS					
Equipo	Cantidad	Precio Unitario/bs	Total/bs	Deducible IVA C.F.	Total + IVA
Terrenos			20.000,00	-	20.000,00
Terreno		-	20.000,00	-	20.000,00
Construcciones			28.000,00	-	28.000,00
Infraestructura	M2	28.000,00	28.000,00	-	28.000,00
Vehículos			9.000,00	-	9.000,00
Motocicleta	1	9.000,00	9.000,00	-	9.000,00
Equipos			14.007,00	2.093,00	16.100,00
Tostadora	1	7.000,00	6.090,00	910,00	7.000,00
Cepilladora	1	3.150,00	2.740,50	409,50	3.150,00
Molino	1	2.450,00	2.131,50	318,50	2.450,00
Prensa	1	1.750,00	1.522,50	227,50	1.750,00
Molino	1	1.750,00	1.522,50	227,50	1.750,00

Herramientas			7.490,70	1.119,30	8.610,00
Estantes de madera	1	1.700,00	1.479,00	221,00	1.700,00
Sillas de madera sencilla	4	90,00	313,20	46,80	360,00
Mesas de madera	4	800,00	2.784,00	416,00	3.200,00
Escritorios de madera	2	1.500,00	2.610,00	390,00	3.000,00
Bácula digital	1	350,00	304,50	45,50	350,00
Equipos de computación			4.524,00	676,00	5.200,00
Computadoras	1	3.700,00	3.219,00	481,00	3.700,00
Impresoras Epson L220	1	1.500,00	1.305,00	195,00	1.500,00
Total Activos Fijos			83.021,70	3.888,30	86.910,00

11.1.2. Activo Diferido

Se presenta de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 13.
Activo diferido

ACTIVO DIFERIDO				
Concepto	Cantidad	Precio unitario/Bs	Subtotal/Bs	Total/Bs
Gastos de Constitución				6.151,00
Pago SEPREC		130,00	130,00	
Licencia de funcionamiento Municipal	1	1.000,00	1.000,00	
SIN (Servicio de Impuestos Nacionales)		-	-	
Afiliación CNS	7	108,00	756,00	
SENASAG	1	1.670,00	1.670,00	
ROE	1	145,00	145,00	
Pago al SENAPI	1	950,00	950,00	
Honorario a Abogado	1	1.500,00	1.500,00	
Gastos de Organización				4.385,00
Tramites con Notario de Fé Pública	1	200,00	200,00	
Contador	1	300,00	300,00	
Gastos de Papeleria Inicial(papel membretado)	5	777,00	3.885,00	
Total Activo Diferido				10.536,00

11.1.3. Gastos generales

Los gastos generales incluyen aquellos gastos extra en los que se incurre para poder poner en marcha la empresa, y se presentan de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 14.
Gastos generales

GASTOS GENERALES						
Equipo	Cantidad	Unidad	Precio Unitario/bs	Total/bs	Deducible IVA C.F.	Total + IVA
Contabilidad Externa	12		600,00	6.264,00	936,00	7.200,00
Papelería en general	1		1.500,00	1.305,00	195,00	1.500,00
Impuestos s/Prop.	12		261,38	2.728,76	407,75	3.136,50
Agua	12		200,00	2.088,00	312,00	2.400,00
Servicio fibra óptica Entel	12		397,00	4.144,68	619,32	4.764,00
Luz	9000	kw	1,29	11.610,00	-	11.610,00
Otros	1		800,00	696,00	104,00	800,00
Total						31.410,50

11.2. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones constituye una herramienta fundamental para proyectar y controlar los costos recurrentes necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa. Esta sección contempla los gastos asociados a la adquisición de materia prima e insumos, así como la remuneración del personal que interviene directamente (mano de obra directa) y en tareas de apoyo y gestión (mano de obra indirecta). Su correcta estimación es clave para mantener la sostenibilidad del negocio, prever necesidades financieras y establecer precios de venta que aseguren la rentabilidad.

Tabla 15.
Desglose de costos de producción

Detalle	Funcionamiento				
	1	2	3	4	5
Costos Variables	100%	100%	100%	100%	100%
Materia Prima	149.760,00	155.750,40	161.980,42	168.459,63	175.198,02
Insumos	18.048,00	18.769,92	19.520,72	20.301,55	21.113,61
Mano de Obra Directa	39.397,60	39.397,60	42.155,43	42.155,43	42.155,43
Gasto de Comercialización	12.111,00	12.111,00	12.111,00	12.111,00	12.111,00
Costos Fijos					
Mano de Obra Indirecta	82.376,80	82.376,80	88.143,18	88.143,18	88.143,18
Amortización del Act. Diferido	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60	1.341,60
Depreciación	7.783,50	7.783,50	7.783,50	7.783,50	5.083,50
Costo Financiero (Interés)	5.230,37	4.320,85	3.347,68	2.306,38	1.192,18
Costo Total	316.925,87	322.728,67	337.260,52	343.479,26	346.338,52

11.2.1. Materia prima e insumos

Tomando en cuenta que se está proyectando cubrir solo un 10% de la demanda total durante el primer año y luego ir incrementándola a lo largo de los años de vida útil del proyecto. Los costos de materia prima e insumos corresponden a aquellos elementos esenciales para la fabricación del producto final: el cacao en pasta y en polvo. En este caso, la materia prima principal es el grano de cacao, mientras que los insumos comprenden los elementos de empaque como bolsas y cajas, necesarios para la presentación, conservación y comercialización del producto. La evolución de estos costos a lo largo de los cinco años proyectados responde al crecimiento previsto de la producción y ventas, en función del posicionamiento progresivo en el mercado local.

A continuación, se presentan los resúmenes de los presupuestos estimados para el consumo de la materia prima e insumos.

Tabla 16.
Resumen de costos de materia prima

COSTO DE MATERIA PRIMA					
	Años				
Detalles	1	2	3	4	5
Cacao Kg.	2.496,00	2.595,84	2.699,67	2.807,66	2.919,97
Costo unitario Bs.	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Total	199.680,00	207.667,20	215.973,89	224.612,84	233.597,36

Tabla 17.
Resumen de costos de insumos

COSTO DE INSUMOS					
	Años				
Detalles	1	2	3	4	5
Bolsa (en polvo)	7.680,00	7.987,20	8.306,69	8.638,96	8.984,51
Caja (en pasta)	10.368,00	10.782,72	11.214,03	11.662,59	12.129,09
Total	18.048,00	18.769,92	19.520,72	20.301,55	21.113,61

Durante el primer año, el gasto en materia prima asciende a Bs 199.680, basado en la adquisición de 2.496 unidades de cacao a un costo unitario de Bs 80. Este monto aumenta anualmente, alcanzando Bs 233.597,36 en el quinto año, lo que refleja una proyección de crecimiento sostenido. Por su parte, el costo de insumos inicia en Bs 18.048 en el primer año y

experimenta un incremento progresivo, hasta llegar a Bs 21.113,61 en el quinto año, en correspondencia con el aumento de la producción y la necesidad de mayor cantidad de empaques. Este comportamiento escalonado evidencia una planificación coherente con la estrategia de expansión planteada en el estudio de mercado y el pronóstico de ventas.

11.2.2. Costo de mano de obra directa e indirecta

El costo de mano de obra representa uno de los componentes más significativos dentro del presupuesto de operaciones, ya que se vincula directamente con el talento humano necesario para ejecutar las tareas de producción, administración, comercialización y atención al cliente. En este contexto, se distingue entre mano de obra directa, asociada al personal que interviene de manera activa en el proceso de transformación del cacao, y mano de obra indirecta, que corresponde a las funciones de apoyo operativo y gestión empresarial. Una adecuada planificación de estos costos permite asegurar la continuidad operativa, la calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de crecimiento.

Tabla 18.
Costos de mano de obra directa e indirecta.

RESUMEN					
Año	1	2	3	4	5
Mano de Obra Directa	39.397,60	39.397,60	42.155,43	42.155,43	42.155,43
Mano de Obra Indirecta	82.376,80	82.376,80	88.143,18	88.143,18	88.143,18
Total	121.774,40	121.774,40	130.298,61	130.298,61	130.298,61

Durante los dos primeros años, la estructura de personal se mantiene estable, reflejando un costo total de Bs 121.774,40 anuales, de los cuales Bs 39.397,60 corresponden a la mano de obra directa y Bs 82.376,80 a la indirecta. A partir del tercer año, se proyecta un leve incremento en ambas categorías Bs 39.397,60 para la directa y Bs 88.143,18 para la indirecta, elevando el total anual a Bs 130.298,61, valor que se mantiene constante en los años 4 y 5. Este aumento se justifica por el crecimiento proyectado en la capacidad de producción y el fortalecimiento de la estructura organizacional, sin que ello comprometa la sostenibilidad financiera del emprendimiento, gracias a su adecuada correlación con el crecimiento estimado de ingresos y ventas. El documento cuenta con la planilla completa de sueldos y salarios, de igual manera “ver ANEXO VI”.

Tabla 19.
Cálculo del precio.

CALCULO DEL PRECIO		
Costo Unitario Total =	CUT =	18,35
Utilidad % =	10,5%	0,1250
IUE % s/utilidad =	10%	0,0125
IT % =	3%	0,0300
IVA %=	14,94%	0,1494
Total Impuestos =		0,3169
Precio = CUT/(1-%UT - %IUE - %IT-%IVA)		
Precio =	24,9475	Precio sin IVA= 21,75
Precio de venta=	25,00	

11.3. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica del proyecto, ya que permite determinar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos totales (fijos y variables) sin generar pérdidas. Este indicador sirve como guía para establecer metas de producción y ventas realistas, así como para definir políticas de precios, estrategias de control de costos y toma de decisiones financieras en el corto, mediano y largo plazo.

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unit.}}$$

- **Costos Fijos Totales (CF):** gastos que no dependen del volumen de producción o ventas (alquiler, sueldos fijos, seguros, etc.).
- **Precio de Venta Unitario (PVU):** precio al que se vende cada unidad del producto.
- **Costo Variable Unitario (CVU):** costo que varía proporcionalmente con la producción (materia prima, insumos directos, comisiones por venta, etc.).
- **PVU – CVU = Margen de Contribución Unitario**, que indica cuánto aporta cada unidad a cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Tabla 20.
Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑO	1	2	3	4	5
Cantidad Producción	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
Precio Unitario	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Ingreso Total	450.000,00	468.000,00	486.720,00	506.188,80	526.436,35
Costo Fijo Total	113.787,30	113.787,30	119.553,68	119.553,68	119.553,68
Costo Variable Total	197.501,56	203.341,28	212.172,42	218.488,66	225.057,55
Costo Variable Unitario	10,97	10,86	10,90	10,79	10,69
Punto de Equilibrio en Porcentaje	88,68	85,93	86,60	83,90	81,26
Punto de Equilibrio en Unds Físicas	8.111,62	8.048,47	8.477,83	8.413,86	8.353,26
Punto de Equilibrio en Volumen de Ventas	202.790,50	201.211,79	211.945,65	210.346,55	208.831,54

Durante el primer año de operaciones, el punto de equilibrio se sitúa en 8.111,62 unidades de producto y un volumen de ventas de Bs 202.790,50. Esta cifra refleja una etapa inicial de alta sensibilidad financiera, producto de la proporción elevada de costos fijos frente al ingreso total.

Este análisis confirma que, tras superar los primeros años de consolidación, la empresa logra una estructura financiera robusta que le permite operar con márgenes de seguridad crecientes, garantizando así su sostenibilidad y capacidad de generar utilidades sostenidas en el tiempo.

11.4. Cash Flow

El flujo de caja financiero constituye una herramienta clave para evaluar la liquidez, la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Permite visualizar de forma dinámica las entradas y salidas reales de efectivo en cada periodo, más allá de los conceptos contables como la depreciación o la amortización. A través del análisis del cash flow es posible determinar si el emprendimiento será capaz de cubrir sus obligaciones operativas y financieras, y en qué momento comenzará a generar excedentes económicos que le permitan reinvertir, expandirse o distribuir utilidades.

El flujo de caja proyectado contempla un horizonte de cinco años y toma en cuenta elementos fundamentales como el volumen de ventas, los ingresos netos, los impuestos, los

costos fijos y variables, la amortización de deuda, las inversiones iniciales, la depreciación y la recuperación del valor residual de los activos. Esta información es esencial para analizar la capacidad del negocio para financiarse con sus propios recursos y determinar si se requiere financiamiento externo en los primeros años de operación.

Tabla 21.
Flujo de caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
<i>Cantidad de Ventas</i>		18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
<i>Precio</i>		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
<i>Ingresos por Ventas</i>		450.000,00	468.000,00	486.720,00	506.188,80	526.436,35
<i>IVA</i>		(17.127,63)	(21.919,54)	(22.859,30)	(23.836,65)	(24.853,10)
<i>IT</i>		(13.500,00)	(14.040,00)	(14.601,60)	(15.185,66)	(15.793,09)
Ingreso Neto		419.372,37	432.040,46	449.259,10	467.166,48	485.790,17
Costos Fijos		(113.787,30)	(113.787,30)	(119.553,68)	(119.553,68)	(119.553,68)
Costos Variables		(197.501,56)	(203.341,28)	(212.172,42)	(218.488,66)	(225.057,55)
Interés del Préstamo		(5.230,37)	(4.320,85)	(3.347,68)	(2.306,38)	(1.192,18)
Depreciación		(7.783,50)	(7.783,50)	(7.783,50)	(7.783,50)	(5.083,50)
Amortización Intangible		(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)
Utilidad Antes de Impuestos		92.851,04	100.588,92	104.183,23	116.815,67	132.684,66
I.U.E. 25%		(23.212,76)	(25.147,23)	(26.045,81)	(29.203,92)	(33.171,16)
Utilidad Después de Impuestos		69.638,28	75.441,69	78.137,42	87.611,76	99.513,49
Depreciación		7.783,50	7.783,50	7.783,50	7.783,50	5.083,50
Amortización Intangible		2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60
Inv. Activos fijos	(83.021,70)	-	-	-	-	-
Inv. activos diferidos	(11.093,00)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(149.773,69)	-	-	-	-	-
Préstamo	(74.719,53)	-	-	-	-	-
Amortización Deuda		(12.993,03)	(13.902,54)	(14.875,72)	(15.917,02)	(17.031,21)
Valor de Desecho						52.890,50
FLUJO DE CAJA	(318.607,92)	66.647,35	71.541,25	73.263,80	81.696,83	142.674,88

En el año 0, correspondiente al periodo de inversión inicial, se registra un flujo de caja negativo de Bs 318.607,92, derivado principalmente de los desembolsos por adquisición de activos fijos, activos diferidos, capital de trabajo y la contratación de un préstamo inicial de Bs 74.719,53. Esta situación es común en emprendimientos con alta carga de inversión previa a la producción.

Durante el primer año de operaciones (año 1), el flujo de caja es de Bs 66.647,35, lo que refleja la etapa de consolidación del mercado, donde los ingresos generados cubren completamente los costos operativos, financieros y las amortizaciones correspondientes. Para el segundo año el ingreso neto aumenta a Bs 71.541,25 gracias al incremento de la demanda.

11.6. Evaluación financiera

La evaluación financiera constituye una etapa crucial en el análisis de viabilidad económica del proyecto. A través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio/Costo (B/C), es posible determinar con objetividad si la inversión proyectada generará rendimientos positivos, si se recuperará en un plazo razonable, y si se justifica desde el punto de vista financiero.

Estos indicadores permiten comparar los flujos de caja generados por la empresa con los recursos invertidos, considerando el valor del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad del capital. Una evaluación favorable no solo valida la conveniencia del proyecto, sino que también brinda confianza a posibles inversionistas o entidades financieras que pudieran respaldar su ejecución.

Tabla 22.
Indicadores financieros.

INDICADORES	TOTALES
Valor Actual Neto (VAN)	97.243,58
Tasa Interna de Retorno (TIR)	26,63%
Relación Beneficio/Costo (B/C)	1,33

La evaluación financiera constituye una etapa crucial en el análisis de viabilidad económica del proyecto. A través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio/Costo (B/C), es posible determinar con

objetividad si la inversión proyectada generará rendimientos positivos, si se recuperará en un plazo razonable, y si se justifica desde el punto de vista financiero.

Estos indicadores permiten comparar los flujos de caja generados por la empresa con los recursos invertidos, considerando el valor del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad del capital. Una evaluación favorable no solo valida la conveniencia del proyecto, sino que también brinda confianza a posibles inversionistas o entidades financieras que pudieran respaldar su ejecución.

- **Valor Actual Neto (VAN): Bs 97.243,58** El VAN representa el valor presente de los flujos de caja generados por el proyecto descontados a una tasa determinada, restando la inversión inicial. Un VAN positivo, como en este caso, indica que el proyecto no solo recupera su inversión, sino que además genera una ganancia adicional de Bs 97.243,58 a lo largo de su vida útil, lo cual lo convierte en financieramente viable.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR): 26,63%** La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos futuros con el valor de la inversión inicial. El hecho de que esta tasa supere ampliamente la tasa mínima aceptable (por ejemplo, el costo de capital o una tasa de referencia bancaria), sugiere que el proyecto ofrece una rentabilidad atractiva. Con un 26,63%, se confirma que el retorno esperado es superior al riesgo promedio asociado.
- **Relación Beneficio/Costo (B/C): 1,33** Este indicador mide la relación entre los beneficios económicos generados y los costos incurridos. Un valor superior a 1, como en este caso (1,33), implica que por cada boliviano invertido se obtienen Bs 1,33 de retorno. Esto refuerza la eficiencia del uso del capital en este emprendimiento.

Los tres indicadores analizados coinciden en mostrar que el proyecto no solo es rentable y recupera su inversión, sino que también genera excedentes significativos. El VAN positivo, la TIR por encima de la tasa mínima atractiva y una relación B/C favorable respaldan la decisión de llevar adelante la implementación de esta iniciativa. En consecuencia, se concluye que el plan de negocio es financieramente sustentable y presenta un escenario sólido para su ejecución.

SUPUESTOS Y ESCENARIOS

La evaluación de supuestos y escenarios permite analizar la robustez financiera del proyecto ante posibles cambios en las variables más sensibles que afectan su rentabilidad. Esta sección complementa el análisis financiero general, ya que identifica el impacto que tendrían variaciones porcentuales en elementos clave como el precio de venta, la cantidad vendida, el costo variable y el costo fijo sobre el Valor Actual Neto (VAN), indicador principal de viabilidad económica.

Si bien existen diferentes maneras de analizar este apartado, mediante este análisis de sensibilidad es posible analizar el comportamiento del proyecto frente a 56 diferentes escenarios lo cual permite ver hasta qué punto el proyecto seguirá siendo rentable cuando se cambia estos 4 elementos específicos. Gracias al análisis del VAN en estos escenarios, no es necesario incurrir en la mención de otros indicadores financieros con el TIR o el beneficio costo.

Tabla 23.

Análisis de sensibilidad

PRECIO		CANTIDAD VENDIDA		COSTO VARIABLE		COSTO FIJO	
VAN	167.921,30	VAN	167.921,30	VAN	167.921,30	VAN	167.921,30
70,00%	-507.927,87	70,00%	(507.927,87)	70,00%	573.206,28	70,00%	273.786,43
75,00%	-393.157,13	75,00%	(393.157,13)	75,00%	507.637,56	75,00%	256.142,25
80,00%	-279.420,17	80,00%	(279.420,17)	80,00%	441.524,59	80,00%	238.498,06
85,00%	-165.683,21	85,00%	(165.683,21)	85,00%	373.123,77	85,00%	220.853,87
90,00%	-52.178,51	90,00%	(52.178,51)	90,00%	304.722,95	90,00%	203.209,68
95,00%	60.091,16	95,00%	60.091,16	95,00%	236.322,13	95,00%	185.565,49
100,00%	97.243,58	100,00%	97.243,58	100,00%	97.243,58	100,00%	97.243,58
105,00%	275.751,45	105,00%	275.751,45	105,00%	99.520,48	105,00%	150.277,12
110,00%	383.581,59	110,00%	383.581,59	110,00%	28.743,98	110,00%	132.632,93
115,00%	491.411,73	115,00%	491.411,73	115,00%	(43.614,78)	115,00%	114.988,74
120,00%	597.765,11	120,00%	597.765,11	120,00%	(116.346,67)	120,00%	97.344,55
125,00%	702.257,90	125,00%	702.257,90	125,00%	(189.315,25)	125,00%	79.700,36
130,00%	806.750,69	130,00%	806.750,69	130,00%	(262.283,84)	130,00%	62.056,17
135,00%	911.243,48	135,00%	911.243,48	135,00%	(335.252,42)	135,00%	44.411,99
140,00%	1.015.736,27	140,00%	1.015.736,27	140,00%	(408.221,00)	140,00%	26.450,74

El análisis se basa en un enfoque de sensibilidad que simula escenarios desde una disminución del 30% hasta un incremento del 40% en cada uno de estos factores, permitiendo anticipar riesgos y evaluar el comportamiento del proyecto bajo condiciones adversas o favorables. Esto es esencial para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de planes de contingencia realistas.

La tabla muestra los cambios en el VAN conforme se modifican cuatro variables: precio de venta, cantidad vendida, costo variable unitario y costo fijo total, manteniéndose constantes las demás condiciones del modelo base.

- **Precio de Venta.** El VAN presenta una alta sensibilidad al precio del producto. Una reducción del 10% en el precio (de Bs 15 a Bs 13,50) genera un VAN negativo de Bs - 52.178,51, mientras que una disminución del 30% lo reduce drásticamente a Bs - 507.927,87, evidenciando que el proyecto no es viable con precios demasiado bajos. En contraste, un aumento del 10% eleva el VAN a Bs 275.751,45, y si el incremento alcanza el 40%, el proyecto genera un VAN superior a un millón de bolivianos, lo que refleja el alto potencial de rentabilidad ante escenarios de precios favorables.
- **Cantidad Vendida.** La variación de la demanda también impacta de forma considerable el VAN. Una disminución del 10% en las ventas lleva el VAN a apenas Bs 60.091,16, y una caída del 30% lo vuelve negativo. En cambio, con un aumento del 30%, el VAN supera los Bs 800.000. Este comportamiento indica que la rentabilidad del negocio depende en gran medida del volumen de ventas, por lo que debe priorizarse una estrategia comercial sólida y sostenible.
- **Costo Variable.** A diferencia de los factores anteriores, el VAN mejora cuando los costos variables disminuyen. Una reducción del 30% en estos costos produce un VAN de Bs 573.206,28, mientras que un aumento de 40% hace que el proyecto se vuelva inviable con un VAN de Bs -408.221,00. Este resultado demuestra que un control eficiente del costo por unidad de producción es fundamental para la salud financiera del proyecto.
- **Costo Fijo.** Aunque el VAN también es sensible al comportamiento de los costos fijos, su impacto es más moderado en comparación con las otras variables. Con un incremento del 30% en los costos fijos, el VAN aún es positivo (Bs 62.056,17), mientras que una reducción del 30% mejora el VAN hasta Bs 273.786,43. Esto evidencia que, si bien los costos fijos influyen en la rentabilidad, su efecto es menos determinante que el del precio, volumen de ventas o costo variable.

El análisis de escenarios confirma que el proyecto es especialmente sensible al precio de venta y al volumen de producción y ventas. Una caída sustancial en cualquiera de estos factores comprometería la rentabilidad esperada, mientras que su incremento ofrece altos retornos. Por lo tanto, se recomienda implementar estrategias de marketing agresivas y un control estricto de los costos variables como mecanismos de mitigación de riesgo.

CAPITULO IV

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL

La organización administrativa legal representa un componente esencial en la estructuración y sostenibilidad del presente emprendimiento, ya que establece el marco normativo e institucional bajo el cual se desarrollarán todas las actividades económicas, comerciales, tributarias y laborales de la empresa. La legalización de un negocio no solo otorga validez jurídica a su existencia, sino que también le permite operar de manera formal ante las autoridades públicas, acceder a beneficios estatales, generar confianza ante proveedores y clientes, y establecer relaciones contractuales válidas en el marco de la legislación boliviana.

Este apartado tiene como propósito describir de forma detallada los procesos necesarios para la formalización legal del emprendimiento “Amoracao”, una unidad económica orientada a la comercialización de productos derivados del cacao amazónico, específicamente en pasta y polvo, destinada al consumo directo o para su incorporación en la industria alimentaria local. El negocio se desarrollará en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando, en una infraestructura de propiedad del emprendedor, lo que facilita su constitución operativa y legal.

En este contexto, la elección de la forma jurídica resulta un aspecto clave en la planificación empresarial. Dado que el proyecto será ejecutado por una sola persona natural, sin la participación de socios o accionistas, se ha optado por constituirlo bajo la modalidad de empresa unipersonal, conforme a lo establecido en el Código de Comercio boliviano. Esta figura legal permite al titular realizar actividades comerciales formales a nombre propio, utilizando una razón social y asumiendo la totalidad de las obligaciones legales y tributarias que le correspondan.

La legalización de la empresa no se limita únicamente al registro ante el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), sino que también incluye una serie de gestiones administrativas complementarias, como la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT) ante el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), la tramitación de la licencia

de funcionamiento municipal, y el cumplimiento de normas laborales y de seguridad social para con el personal contratado. Estos procedimientos garantizan el cumplimiento de la normativa vigente en los niveles nacional, departamental y municipal, asegurando así el funcionamiento transparente, ordenado y con respaldo legal del emprendimiento.

Además, la formalización legal permite a la empresa acceder a múltiples beneficios, como líneas de financiamiento público o privado, participación en ferias comerciales, acceso a programas de capacitación o asistencia técnica, inclusión en cadenas de valor territoriales, y elegibilidad para ser proveedor del Estado a través del SICOES u otras plataformas. Asimismo, la claridad jurídica contribuye a la planificación tributaria, a la protección de la propiedad intelectual y al desarrollo institucional del emprendimiento.

En consecuencia, este capítulo abordará los principales aspectos legales y administrativos para la constitución y operación de la empresa, incluyendo la figura legal adoptada, los trámites ante SEPREC, las obligaciones ante el SIN, los requisitos para la licencia municipal, y las bases de organización técnico-administrativa que guiarán el funcionamiento de la unidad económica en sus distintas etapas de desarrollo.

13.1. Personería Jurídica

La empresa unipersonal “Amoracao” adoptará la figura jurídica de empresa unipersonal, de acuerdo con lo establecido en los artículos 469 al 476 del Código de Comercio boliviano. Esta modalidad permite que una persona natural, en este caso, el emprendedor responsable del proyecto, pueda constituir una unidad económica formal que actúe legalmente en el comercio, sin necesidad de asociarse con otros inversionistas o socios. Dicha figura es particularmente adecuada para emprendimientos individuales de pequeña escala, como el presente caso, ya que ofrece un proceso de constitución más ágil y menos oneroso que las sociedades comerciales, sin dejar de cumplir con los requisitos legales fundamentales para operar en el mercado formal.

La empresa unipersonal se distingue por estar inscrita a nombre de una sola persona natural que actúa como titular propietario, y que, a través de su registro ante el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), adquiere el derecho de operar con una razón

social propia, asumir compromisos contractuales, facturar legalmente, y desarrollar todas las actividades económicas relacionadas con su objeto comercial. En este caso, la razón social propuesta será “Amoracao – Empresa Unipersonal”, la cual estará registrada en el rubro de comercio al por mayor y menor de productos alimenticios derivados del cacao.

Cabe destacar que, a diferencia de una sociedad con responsabilidad limitada (SRL), en la empresa unipersonal no existe separación patrimonial entre el titular y la unidad económica. Es decir, el propietario responde de forma ilimitada ante obligaciones contraídas por la empresa, comprometiendo su patrimonio personal en caso de deudas o responsabilidades legales. Por ello, si bien este tipo de estructura es más sencilla de gestionar, también requiere una administración prudente, planificación financiera responsable, y cumplimiento riguroso de las obligaciones tributarias y laborales.

Para la constitución formal de la empresa unipersonal, el titular deberá cumplir con los siguientes pasos:

1. Redacción de la Escritura Pública de Constitución, que contendrá los datos del propietario, el nombre comercial, el domicilio de la empresa, la actividad económica, el capital inicial declarado, y los mecanismos de representación legal.
2. Inscripción de la empresa unipersonal en el SEPREC, mediante la presentación del formulario correspondiente y la escritura pública, lo cual otorgará el Número de Matrícula de Comercio, habilitando al emprendimiento a operar de manera legal en el país.
3. Registro en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) para la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT), que permitirá realizar actividades económicas con respaldo fiscal, emitir facturas y presentar declaraciones impositivas.
4. Afiliación a la Caja de Salud y a la Autoridad de Fiscalización de Pensiones y Seguros (APS) en caso de contar con personal dependiente, a fin de garantizar el acceso a seguridad social para los trabajadores contratados.

A través de esta estructura legal, “Amoracao” podrá actuar formalmente en el mercado, firmar contratos, recibir financiamiento, participar en eventos comerciales y consolidar su

presencia institucional en el contexto económico local. Asimismo, le permitirá acceder a programas de fortalecimiento empresarial, líneas de crédito para microempresas, y oportunidades de expansión comercial con respaldo jurídico, lo cual es fundamental para el crecimiento sostenible del proyecto en el mediano y largo plazo.

13.2. Registro Legal

El registro legal de la empresa unipersonal AMORACAO constituye un paso esencial para su formalización y reconocimiento jurídico ante las autoridades bolivianas. Este proceso no solo otorga legitimidad legal al emprendimiento, sino que también habilita a la unidad económica a desarrollar actividades comerciales en el marco del ordenamiento legal vigente, acceder a beneficios estatales y participar en relaciones contractuales tanto con entidades públicas como privadas.

Dado que se trata de una empresa unipersonal, el procedimiento de registro es más ágil y directo que el de sociedades comerciales, pero sigue estando sujeto al cumplimiento de requisitos específicos establecidos por el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC). Este registro permitirá a AMORACAO obtener su Matrícula de Comercio, la cual constituye el documento oficial que acredita su existencia como unidad económica formal ante el Estado.

a) Requisitos para el registro presencial ante el SEPREC:

1. Formulario web de solicitud de inscripción como empresa unipersonal, debidamente llenado y aprobado mediante el sistema de Ciudadanía Digital.
2. Testimonio de la Escritura Pública de Constitución de empresa unipersonal, otorgado por un Notario de Fe Pública, donde se indique el nombre comercial “AMORACAO”, los datos del titular, el objeto comercial (comercialización de cacao en pasta y polvo), la ubicación del domicilio legal, el capital declarado y el representante legal (que es el mismo titular).
3. Fotocopia de la cédula de identidad vigente del titular.

4. Comprobante del pago correspondiente al trámite de inscripción, según el tarifario vigente del SEPREC.
5. Publicación del testimonio en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio, como parte del procedimiento de legalización.

b) Requisitos para el registro mediante trámite virtual (opcional):

1. Ingreso al portal web del SEPREC mediante Ciudadanía Digital.
2. Llenado del formulario de inscripción con firma digital.
3. Carga del testimonio notarial digitalizado, firmado por Notario con firma digital.
4. Adjuntar comprobante de pago digital para la publicación en la Gaceta Electrónica.
5. Subida de la copia digital de la cédula de identidad del titular.

Este registro permitirá a Amoracao – Empresa Unipersonal desarrollar sus operaciones comerciales bajo protección legal, garantizando su acceso a servicios bancarios, proveedores formales, licitaciones, convenios y plataformas comerciales. Asimismo, constituirá el primer paso para su posterior registro tributario ante el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), lo que habilitará al titular a emitir facturas, presentar declaraciones fiscales y cumplir con sus obligaciones impositivas.

La obtención de la Matrícula de Comercio y el cumplimiento de este procedimiento son indispensables para que la empresa pueda operar de manera transparente y conforme al marco jurídico boliviano. Además, fortalecerán su imagen institucional, generando confianza en los consumidores y entidades con las que mantenga relaciones comerciales.

13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal

Una vez formalizado el registro ante el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), la empresa unipersonal Amoracao, dedicada a la comercialización de cacao en pasta y polvo, deberá gestionar su Licencia de Funcionamiento Municipal ante el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico. Este requisito es indispensable para operar legalmente dentro del municipio y constituye una autorización expresa para el desarrollo de actividades económicas

en una zona determinada, conforme a las normas locales de ordenamiento territorial, seguridad y salubridad.

El trámite debe realizarse de forma presencial, en las oficinas correspondientes del Gobierno Municipal, y requiere la presentación de la siguiente documentación:

1. Carta de solicitud dirigida al Honorable Alcalde Municipal, Sr. Yordy Enrique Leverenz López, especificando la intención de operar legalmente bajo la denominación de Amoracao y describiendo brevemente la actividad económica a desarrollar.
2. Fotocopia de la cédula de identidad vigente del titular de la empresa unipersonal.
3. Fotocopia de una boleta de pago reciente de energía eléctrica o agua potable del domicilio comercial donde funcionará la unidad productiva.
4. Croquis y planos de ubicación del local o inmueble donde operará la empresa, detallando el acceso, calles adyacentes y características del entorno.
5. Descripción técnica de la superficie ocupada por la empresa (metros cuadrados cubiertos, áreas de producción, almacenamiento, oficina y atención al cliente).
6. Comprobante de pago del trámite, realizado mediante depósito bancario en la cuenta fiscal N° 1-7019628 del Banco Unión S.A., con el monto actualizado según lo establecido por el municipio.
7. Consulta del tributo municipal vigente, que varía según el tipo de actividad económica, categoría del inmueble y ubicación geográfica dentro del municipio.
8. Presentación ordenada de toda la documentación en dos folders amarillos, conforme a las especificaciones administrativas del municipio de Puerto Rico.

Este documento permitirá a Amoracao operar de forma regular y transparente dentro de la jurisdicción municipal, garantizando el cumplimiento de los requisitos básicos relacionados con uso de suelo, salud pública, seguridad industrial y protección ambiental. Además, el acceso a esta licencia facilitará la participación de la empresa en ferias locales, ventas al por mayor a instituciones públicas y privadas, y en actividades de promoción económica impulsadas por el gobierno local.

13.3. Procedimientos técnicos – administrativo

La definición de los procedimientos técnico-administrativos constituye una parte fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa unipersonal Amoracao, ya que establece las directrices internas que permitirán gestionar de forma eficiente los recursos, coordinar las actividades productivas y comerciales, y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos procedimientos comprenden tanto las rutinas operativas del día a día como los mecanismos de control, seguimiento y evaluación que permitirán a la empresa desarrollarse con solidez en el mercado local.

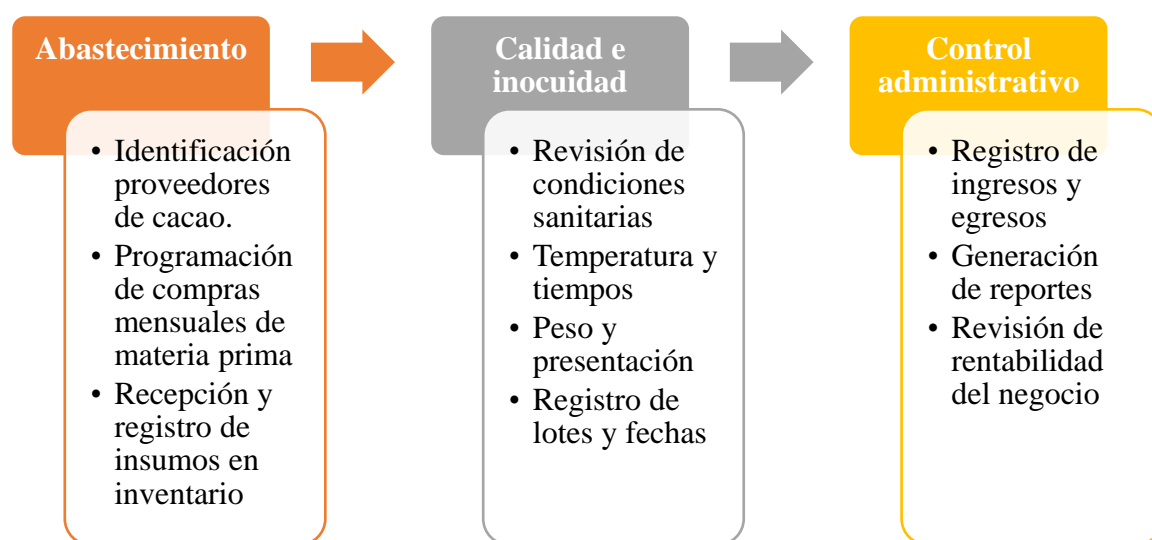
En el caso de Amoracao, la implementación de procedimientos técnico-administrativos claros y estandarizados es esencial debido a la naturaleza de su modelo de negocio, que implica la transformación artesanal de materias primas (granos de cacao) en productos listos para el consumo (cacao en pasta y polvo), bajo estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad. A esto se suma la necesidad de atender de manera ordenada las tareas de abastecimiento, producción, comercialización, atención al cliente, control de inventarios, facturación y cumplimiento tributario.

Si bien se trata de una empresa unipersonal con una estructura administrativa sencilla, resulta prioritario establecer lineamientos internos que permitan el control de cada área sin generar cuellos de botella, duplicación de tareas ni omisiones en el registro de actividades críticas. Para ello, se propone una organización basada en la asignación funcional de responsabilidades, la automatización de ciertos procesos mediante herramientas digitales accesibles, y el establecimiento de un cronograma operativo mensual.

Asimismo, los procedimientos definidos permitirán generar información confiable para la toma de decisiones, facilitando el análisis de costos, el seguimiento de ingresos, la planificación de la producción y la evaluación del desempeño. Además, estos procedimientos contribuirán a mantener la transparencia financiera, cumplir con los requerimientos del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), y acceder a mecanismos de financiamiento o alianzas comerciales que requieran documentación formal y registros contables precisos.

Este apartado detalla los principales procedimientos organizados por áreas funcionales, proponiendo mecanismos que sean viables en el contexto de una empresa unipersonal en etapa inicial, con posibilidad de escalar y diversificarse a medida que el negocio crezca. El enfoque estará centrado en la eficiencia, la sostenibilidad operativa y la adaptabilidad al entorno local de Puerto Rico, Pando.

Figura 25.
Diagrama de procesos técnicos - administrativos



13.3.1. Procedimientos técnicos

Los procedimientos técnicos de la empresa Amoracao comprenden todas aquellas actividades operativas vinculadas directamente con la transformación del grano de cacao en productos elaborados, listos para su comercialización. Dado que el emprendimiento trabaja bajo un modelo de producción artesanal semi-mecanizado, estos procedimientos deben garantizar la estandarización del proceso, la eficiencia en el uso de los recursos y, principalmente, la conservación de la calidad organoléptica y nutricional del producto.

Para asegurar una producción consistente, segura y con valor agregado, Amoracao ha definido una secuencia técnica estructurada en etapas, utilizando maquinaria básica adecuada

para emprendimientos pequeños, pero con un enfoque en la mejora continua. A continuación, se detallan las fases clave del procedimiento técnico:

a) Recepción y selección del cacao

- El proceso inicia con la compra directa a productores locales o intermediarios confiables.
- Se realiza una inspección visual y manual de los granos para separar aquellos que estén dañados, contaminados o con humedad excesiva.
- Los granos seleccionados se almacenan en sacos de yute en ambientes ventilados, secos y oscuros.

b) Tostado

- Utilizando una tostadora eléctrica, los granos se someten a temperaturas controladas (aproximadamente 120–140 °C durante 15–20 minutos).
- Esta etapa permite desarrollar el aroma y sabor característico del cacao y facilita la posterior separación de la cáscara.

c) Descascarillado

- Los granos tostados pasan a una descascarilladora manual o semiautomática, donde se separan las cáscaras de los nibs (fragmentos de grano).
- Este subproducto (la cáscara) puede ser reutilizado como insumo para compost o té de cacao.

d) Molienda de nibs

- Los nibs se introducen en un molino de piedra tipo melangeur, donde se transforman en una pasta espesa denominada licor de cacao, mediante fricción y presión continua durante varias horas.
- En esta etapa no se añade azúcar ni otros aditivos.

e) Prensado

- Parte de la pasta obtenida se lleva a una prensa de tornillo manual, que separa una parte de la manteca de cacao, dejando una torta sólida rica en cacao seco.

f) Pulverización

- La torta de cacao se tritura en un molino pulverizador hasta obtener el cacao en polvo fino, apto para su envasado y comercialización.

g) Pesado y envasado

- Con la ayuda de básculas digitales, se pesan los productos finales: cacao en pasta (licor) y cacao en polvo.
- Se procede al envasado manual, utilizando bolsas selladas y etiquetadas según la normativa básica de alimentos.

h) Almacenamiento

- Los productos terminados se almacenan en estanterías de madera o metal, en un ambiente con temperatura controlada, sin exposición a la luz directa, olores fuertes o humedad.

Este flujo técnico ha sido diseñado para lograr una producción eficiente con capacidad de escalar en función de la demanda. La incorporación de maquinaria básica no solo mejora el rendimiento del proceso, sino que también permite mantener los estándares de calidad que distinguen a los productos de Amoracao dentro del mercado local de Puerto Rico, Pando.

13.3.2. Procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos de Amoracao constituyen el conjunto de acciones sistemáticas y organizadas que permiten gestionar de manera eficiente los recursos humanos, financieros, documentales y operativos del emprendimiento. Estos procedimientos tienen como

finalidad garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales y organizativas, así como facilitar la toma de decisiones estratégicas en base a información confiable y actualizada.

Dado que Amoracao operará bajo la figura legal de *empresa unipersonal*, su estructura administrativa será sencilla pero eficaz, permitiendo que el propietario centralice el control sin perder de vista la necesidad de sistematización. A continuación, se describen los principales procedimientos administrativos que regirán el funcionamiento diario de la empresa:

a) Gestión contable y tributaria

- Registro de ingresos y egresos mediante libros contables electrónicos o físicos, conforme a las exigencias de la normativa vigente.
- Emisión de facturas electrónicas a través del portal del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN).
- Presentación periódica de declaraciones de impuestos (IVA, IT y otros), con el apoyo de un contador externo contratado por honorarios.
- Elaboración de reportes mensuales de flujo de caja e ingresos netos.

b) Gestión de compras e inventarios

- Registro sistemático de compras de insumos, materia prima, envases y materiales de limpieza.
- Control de inventarios de insumos y productos terminados mediante hojas de cálculo o software básico.
- Reposición de stocks conforme a niveles mínimos establecidos, para evitar interrupciones en la producción.

c) Gestión de recursos humanos

- Registro de contratos laborales o acuerdos de trabajo en caso de contratar personal eventual.
- Control de asistencia, puntualidad y desempeño del personal, mediante formatos simples de seguimiento.

- Pago mensual de sueldos, con la correspondiente retención y depósito de aportes a la seguridad social (si corresponde).
- Capacitación periódica al personal sobre buenas prácticas de manufactura y atención al cliente.

d) Gestión de ventas y clientes

- Registro diario de ventas al contado y por encargos, mediante facturación simple o comprobantes de venta.
- Mantenimiento de una base de datos de clientes frecuentes con nombre, contacto y hábitos de consumo.
- Seguimiento posventa para fidelización de clientes (por ejemplo, promociones o recordatorios vía WhatsApp).

e) Gestión documental

- Archivo físico y digital de todos los documentos legales: licencias, facturas, contratos, formularios tributarios, etc.
- Organización de documentos en carpetas clasificadas por año y tipo, con respaldo digital en la nube o en dispositivos externos.

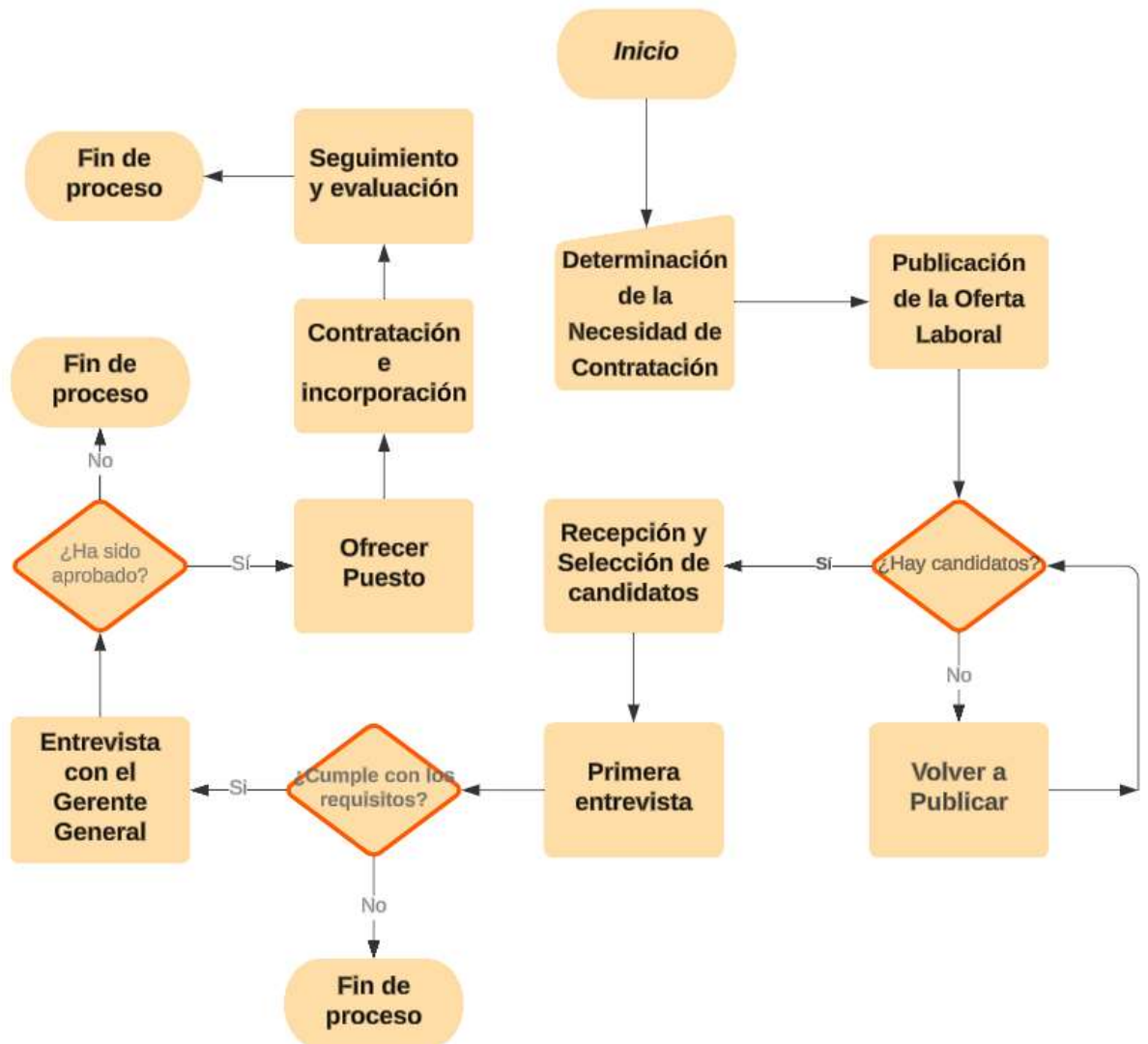
f) Comunicación y relaciones institucionales

- Coordinación con autoridades municipales y entidades de apoyo empresarial para cumplir con normativas locales y acceder a programas de fortalecimiento.
- Participación activa en ferias, ruedas de negocios o encuentros productivos organizados por instituciones del sector.
- Mantenimiento de canales de comunicación oficiales (teléfono, correo electrónico y redes sociales) para atención al público y recepción de pedidos.

La implementación de estos procedimientos permitirá que Amoracao opere con una administración ordenada, transparente y orientada al crecimiento sostenible. Al mismo tiempo, facilitará el cumplimiento de la normativa nacional y generará confianza entre sus clientes,

proveedores e instituciones públicas o privadas que deseen establecer vínculos comerciales con la empresa.

Figura 26.
Diagrama de flujo para el proceso de contratación



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente apartado sintetiza los resultados más relevantes obtenidos a lo largo del desarrollo del plan de negocio orientado a la puesta en marcha de una empresa unipersonal denominada Amoracao, dedicada a la transformación y venta de derivados del cacao en la localidad de Puerto Rico, Pando. A través del análisis multidimensional del proyecto, se logró evaluar de manera integral su viabilidad desde los enfoques comercial, técnico-productivo, organizacional, jurídico y financiero.

Las conclusiones extraídas permiten comprender el potencial real de la iniciativa y evidencian condiciones favorables para su ejecución. A partir de estos resultados, se establecen un conjunto de recomendaciones estratégicas que tienen como finalidad fortalecer el proceso de implementación, garantizar su sostenibilidad en el tiempo y contribuir significativamente al desarrollo económico local mediante el aprovechamiento responsable de un recurso amazónico de alto valor agregado.

14.1. Conclusiones

El presente estudio permitió evidenciar la viabilidad técnica, comercial, organizativa, legal y financiera de la creación de una empresa unipersonal denominada Amoracao, dedicada a la comercialización de derivados de cacao, específicamente en polvo y pasta, en la localidad de Puerto Rico, Pando. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el proyecto representa una oportunidad real de negocio con capacidad de generar beneficios económicos sostenibles y aportar al desarrollo productivo local.

- De acuerdo al estudio de mercado, se identificó una demanda insatisfecha y creciente por productos derivados del cacao, con un alto nivel de aceptación entre la población. Más del 89% de los encuestados indicaron consumir cacao regularmente, lo que valida el enfoque del producto y respalda la decisión estratégica de iniciar operaciones en el ámbito local. En cuanto al análisis del

consumidor, se constató una predisposición positiva hacia el cacao en polvo y en pasta, principalmente por sus usos culinarios, su valor nutricional y la posibilidad de sustituir productos industrializados con alternativas naturales y locales.

- Mediante el estudio técnico, se definió un proceso productivo optimizado que incluye maquinaria básica como tostadora, molino, prensa, descascarilladora y pulverizador, lo cual permite garantizar eficiencia en el procesamiento del cacao, sin comprometer la calidad. Asimismo, se detallaron los requerimientos de mobiliario, insumos y distribución del espacio, en un predio propio del emprendedor.
- La estructura organizativa propuesta es funcional, ajustada al tamaño y naturaleza de la empresa. La plantilla inicial incluye al propietario, un auxiliar de producción, un técnico en calidad y un encargado de ventas, todos con funciones claramente delimitadas. Los manuales de funciones y procedimientos técnico-administrativos garantizan una gestión adecuada y formal. En lo legal, se determinó que la forma jurídica más apropiada para este emprendimiento es la de empresa unipersonal, enmarcada en el Código de Comercio boliviano. Se definieron los trámites necesarios ante el SEPREC y el Gobierno Municipal de Puerto Rico para la obtención de la personería jurídica y la licencia de funcionamiento.
- En el análisis financiero, los resultados son alentadores: se estimó un Valor Actual Neto (VAN) de Bs 97.243,58, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 26,63%, y una relación Beneficio/Costo de 1,33. El flujo de caja proyecta utilidades crecientes desde el tercer año y la evaluación de sensibilidad demuestra una resistencia adecuada ante variaciones en precio, cantidad, costos fijos y variables.

14.2. Recomendaciones

En función de los hallazgos obtenidos, se sugiere al emprendedor tomar en cuenta las siguientes recomendaciones estratégicas para maximizar el rendimiento del negocio y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

- Iniciar la implementación del proyecto sin demoras, considerando que la infraestructura básica ya está disponible y la aceptación del producto ha sido validada en el mercado local.
- Consolidar acuerdos con productores locales de cacao para asegurar un abastecimiento constante de materia prima de calidad. Esta acción contribuirá a fortalecer la cadena productiva local y a generar un impacto positivo en la economía regional.
- Priorizar la calidad en todas las etapas del proceso, desde el tostado hasta el empaque, asegurando que el producto final mantenga los estándares esperados por el consumidor y genere fidelización.
- Adoptar estrategias de venta multicanal, incluyendo la participación en ferias, la venta en tiendas de barrio y el uso de plataformas digitales, especialmente considerando que más del 21% de los encuestados prefieren este canal de compra.
- Realizar un seguimiento constante del punto de equilibrio y ajustar el plan de producción en función de la demanda real y las capacidades operativas, para evitar sobrecostos o pérdida de eficiencia.
- Reinvertir parte de las utilidades a partir del tercer año en la mejora de maquinaria, envases y estrategias de marketing, con el objetivo de sostener el crecimiento y diversificar los productos ofertados.
- Continuar con la capacitación del personal, en buenas prácticas de manufactura, atención al cliente y gestión de inventarios, fortaleciendo la cultura de mejora continua dentro de la empresa.
- Mantener una vigilancia activa sobre los indicadores financieros, revisando periódicamente el VAN, la TIR y el Flujo de Caja, para tomar decisiones informadas y detectar oportunamente cualquier desviación.

https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS_141-1983%252FCXS_141s.pdf

FAO. (2024). Innovaciones tecnológicas fortalecen a organizaciones productoras de cacao en Bolivia. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/bolivia/noticias/detail-events/ar/c/1732277/>

FEN (Fundación Española de la Nutrición). (2024). El cacao, de la ciencia a la mesa. https://www.fen.org.es/storage/app/media/2024/MONOGRAFIA_CACAO.pdf

Fontagro. (2019). La cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe. https://www.fontagro.org/new/uploads/adjuntos/Informe_CACAO_linea_base.pdf

GrandSur. (2023). ¿Cómo puede ser sostenible la producción de cacao? <https://grandsur.com/como-puede-ser-sostenible-la-produccion-de-cacao/>

Gutiérrez, D. (2022). Lanzamiento del Salón de Cacao y Chocolate 2022coprofam.orgcoprofam.org. COPROFAM/CIOEC Bolivia, 31 de marzo de 2022. (Discurso de autoridades nacionales sobre producción anual, cifras de exportación, importación y consumo interno de cacao en Bolivia; premios internacionales 2021).

IBCE (Instituto Boliviano de Comercio Exterior). (2023). Análisis de la cadena productiva del cacao. <https://ibce.org.bo/publicaciones/analisis-de-la-cadena-productiva-del-cacao.pdf>

IBCE (Instituto Boliviano de Comercio Exterior). (2024). Análisis de la cadena productiva del cacao. <https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2025-b47a9-CACAO-PRODUCCION-NACIONAL-E-INFORMACION-INTERNACIONAL.pdf>

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2022). Tecnologías de producción de cacao en Bolivia. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/20961>

INIAF (Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal). (2021). Informe de gestión 2021. https://iniaf.gob.bo/wp-content/uploads/2024/05/Informe_gestion_2021.pdf

International Cocoa Organization – ICCO (2024). November 2024 Quarterly Bulletin of Cocoa Statisticsicco.orgicco.org. Abidjan: ICCO, comunicado de prensa del 29 de noviembre

de 2024. (Datos actualizados de producción, molienda y déficit mundial de cacao 2022/23–2023/24).

La Razón. (2025, marzo 2). Planta de cacao en Pando inicia operaciones este mes. <https://www.la-razon.com/economia/2025/03/02/planta-de-cacao-en-pando-inicia-operaciones-este-mes/>

La Voz de Tarija / Agencias (2025). Planta procesadora de derivados del cacao de Pando proyecta iniciar operaciones este mes lavozdetarija.com. La Voz de Tarija – Bolivia, 2 de marzo de 2025. (Noticia basada en fuente ABI sobre la nueva planta industrial en Pando: inversión, capacidad, productos y beneficiarios).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2019). Introducción y certificación orgánica. https://www.mincetur.gob.pe/reglamentostecnicos/informacion_general/eventos/julio_2019/Parte_1_Introduccion_certificacion_organica.pdf

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). (2021). Diagnóstico del sector agroindustrial en Pando. <https://www.ruralytierras.gob.bo/uploads/00020/03082023191723.pdf>

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). (2025). Producción del cacao y del chocolate en Bolivia. https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/Produccion_del_cacao_y_del_chocolate_en_Bolivia.pdf

Ministerio de Educación. (2016). Estándar Técnico Ocupacional: Productor de Cacao. <https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/veaye/spcc/Estandar-Tecnico-de-Productor-de-Cacao.pdf>

Morales, R. (2021). Aproximación al concepto de asociatividad agropecuaria como estrategia de desarrollo rural. *Revista Vértice Universitario*, 3(1), 103–117. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26232023000100103&script=sci_arttext

Perla del Acre (2024). Mujeres del cacao: las oportunidades del turismo comunitario perladelacre.com. Perla del Acre – Economía Regional, 12

de octubre de 2024. (Reportaje sobre el rol de la mujer en la cadena del cacao en Pando, con testimonios sobre organización, retos y aspiraciones de productores en Puerto Rico y Gonzalo Moreno).

Practical Action. (2023). Tecnologías para la mejora del proceso de post-cosecha de cacao en el municipio de Palos Blancos. <https://iisec.ucb.edu.bo/publicacion/no-4-tecnologias-para-la-mejora-del-proceso-de-post-cosecha-de-cacao-en-el-municipio-de-palos-blancos>

Universidad Tecnológica de Costa Rica. (2019). La innovación agroindustrial: componentes, tendencias y acciones. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/article/view/4938>

ANEXOS

ANEXOS I

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Objetivo

Recopilar información sobre las preferencias, gustos, hábitos y percepciones de potenciales clientes en relación con el consumo de cacao en pasta y en polvo, con el fin de analizar la demanda, identificar oportunidades de mercado y evaluar la factibilidad de implementar un proyecto de creación de una empresa comercializadora de cacao en el municipio de Puerto Rico, como parte de un estudio académico.

Genero

- Masculino
- Femenino

Edad

- 18 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 59 años

1. ¿Usted compra o consume productos de cacao?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cómo le gustaría consumir o comprar el cacao?

- a) En pasta
- b) En polvo

3. ¿Qué productos de cacao consumes o estaría interesado en consumir?

- a) Cacao en pasta
- b) Cacao en polvo
- c) Ambos

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar aproximadamente por una pasta de cacao de 200 g de buena calidad?

- a) Entre 10 y 15 Bs
- b) Entre 16 y 20 Bs
- c) Mas de 20 Bs

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar aproximadamente por 150 g de cacao en polvo de buena calidad?

- a) Entre 10 y 15 Bs.
- b) Entre 16 y 17 Bs.
- c) Mas de 17 Bs.

6. ¿Dónde le gustaría comprar productos de cacao en pasta y polvo?

- a) En línea
- b) Tiendas de barrio
- c) En la empresa
- d) Mercado

7. ¿Cómo le gustaría enterarse de nuevos productos de cacao disponibles en Puerto Rico?

- a) WhatsApp
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) Tik Tok

8. ¿Qué tipos de promociones o descuentos le gustaría ver en nuestros productos de cacao en polvo o pasta?

- a) Descants por cantidad
- b) Promociones por tamponade
- c) Promociones en fechas festivas

9. ¿Para qué utiliza principalmente la pasta de cacao?

- a) Preparación de bebidas (chocolate, etc.)
- b) Elaboración de postres y dulces

10. ¿Para qué utiliza principalmente el cacao en polvo?

- a) Preparación de bebidas (chocolate, etc.)
- b) Elaboración de postres y dulces
- c) Espolvorear en alimentos/bebidas

11. ¿Con qué frecuencia suele consumir o estaría dispuesto a comprar productos de cacao como pasta o polvo?

- a) Diario
- b) Una vez a la semana
- c) Dos veces al mes

12. ¿Qué características son más importantes para usted al elegir productos de cacao en pasta o polvo?

- a) Calidad del producto
- b) Precio
- c) Presentación
- d) Sabor único

GUIA DE ENTREVISTA A PRODUCTORES DE CACAO

Esta recopilación de información es para un trabajo de investigación Académico con respecto a la creación de una empresa comercializadora de cacao en pasta y polvo en la localidad de Puerto Rico.

1. ¿Podría describir su experiencia en la producción de cacao? ¿si existiera una comercializadora de cacao produciría?

R.....
.....

2. ¿Cuál es su mercado principal actualmente?

R.....
.....

3. ¿Tiene experiencia trabajando con empresas comercializadoras de cacao?

R.....
.....

4. ¿Qué cantidad de cacao produce actualmente?

R.....
.....

5. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de la empresa comercializadora de cacao en la localidad de Puerto Rico?

6. R.....
.....

ANEXOS II

REPORTE FOTOGRÁFICO



ANEXOS III

REDES SOCIALES

Redes Sociales

Logos

QR

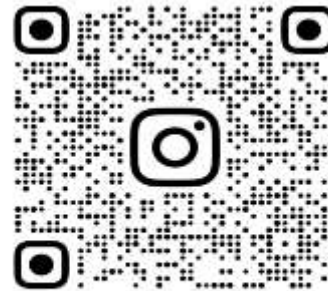
WhatsApp Business



Facebook



Instagram



@CACAORICO2025

Tik Tok



ANEXO IV

COTIZACIONES



Tostador CocoaT Jr PI

En condiciones normales el tiempo de procesamiento es de 1 semana. Si lo necesita con urgencia, comuníquese con nosotros y agilizaremos su pedido.

Realizamos envíos a países de todo el mundo permitidos por el gobierno de EE. UU. Para estimar aranceles e impuestos, haga clic [aquí](#).

[Escribe una reseña](#)

\$1,000.00

Pago y seguridad

Métodos de pago



Su información de pago se procesa de forma segura. No almacenamos datos de tarjetas de crédito ni tenemos acceso a la información de su tarjeta de crédito.

Spectra 11 Stone Melanger – 220V

PRODUCTS SHIPPED TO ANY COUNTRY
WORLDWIDE FROM FACTORY

BUY DIRECT FROM THE MANUFACTURER

CE CERTIFICATE FOR
COMMERCIAL MELANGERS

WORLD WIDE WARRANTY*



Spectra 11 Stone Melanger – 220V

~~\$800~~ **\$475**

Our ever popular and world famous model Spectra 11 Stone Melanger (with double Scraper arm). Very Efficient, Smart and Compact Melanger.

Product Code : Spectra 11

OPTIONAL ADD - ON

- Spectra Mini Drum Kit **\$220**
- Micron Meter **\$200**



Haz clic para ver la vista completa



Browin 408500 Molinillo de chatarra manual de 1 kg, molinillo de grano manual con tolva alta para moler malta en cerveza, harina a pan, maíz y guisantes plata

Marca: Browin
3,6 107 valoraciones

54³⁶ €

Los precios de los productos vendidos en Amazon incluyen el IVA. Dependiendo de tu dirección de entrega, el IVA puede variar al finalizar la compra. Para obtener más información, haz clic aquí.
Disponible a un precio más bajo en [otros vendedores](#) que tal vez no ofrezcan envío de Amazon Prime gratis.

Marca	Browin
Color	Plata
Material	Hierro fundido
Peso del producto	3240 Gramos
Usos recomendados para el producto	Getreidemühle

[Haz clic aquí para ver más detalles](#) [Múltiples imágenes](#) [Múltiples imágenes](#)
[Ver más](#)

Acerca de este producto

- Posavasos para cervceria: este dispositivo es indispensable para cualquier cervecero en casa, gracias a él podrás triturar malta para cerveza
- Ideal para moler cereales, en él podrás moler fácilmente los cereales para pan,



PREMIER TILTING CHOCOLATE REFINER - 10LBS

\$350.00

VOLTAGE

110V-60HZ (USA/CANADA) 220V-50/60HZ (UK)

220V-50/60HZ (EUROPE)

QTY

1

ADD TO CART



ANEXO V

PLANILLAS DE SUELDOS Y SALARIOS

N°	OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	SUELDO BÁSICO	DOMINICALES		BONO FRONTERA (X)	TOTAL GANADO (G) A+B+C+D+E+F+X	APORTES PATRONALES				TOTAL APORTES PATRONALES (L)	LÍQUIDO PAGABLE (LL) G-L	LÍQUIDO PAGABLE 12 MESES DE HABERES (M)	AGUINALDO (N)	LÍQUIDO PAGABLE + AGUINALDO
			N° DE DOMINICALES	DOMINICALES (F)			VIVIENDA 2,00% (H)	SOLIDARIO 3,00 (I)	FCI 1,71% (J)	S. S. O. 10,00% (K)					
1	Gerente general	3.000,00	4,00	400,00	600,00	4.000,00	80,00	120,00	68,40	400,00	668,40	3.331,60	39.979,20	3.000,00	42.979,20
2	Asistente administrativo-operativo	2.750,00	4,00	366,67	550,00	3.666,67	73,33	110,00	62,70	366,67	612,70	3.053,97	36.647,60	2.750,00	39.397,60
3	Encargado de Producción	2.750,00	4,00	366,67	550,00	3.666,67	73,33	110,00	62,70	366,67	612,70	3.053,97	36.647,60	2.750,00	39.397,60
		8.500,00	24,00	1.133,33	1.700,00	11.333,33	226,67	340,00	193,8	1.133,33	1.893,80	9.439,53	113.274,40	8.500,00	121.774,40